哈佛商学经典译丛·名著系列

新规则

后工业化社会制胜的策略

THE NEW RULES

JOHN P. KOTTER

约翰·科特 著

刘正平 陆瑜译 李晓涛校



华夏出版社



Simon & Schuster

新规则

——后工业化社会制胜策略

(美)约翰·科特 著
刘正平 陆 瑜 译
李晓涛 校



华夏出版社
1997



图书在版编目(CIP)数据

新规则:后工业化社会制胜策略/(美)科特(Kotter,J.P.)著;刘正平、陆瑜译.—北京:华夏出版社,1997.1

(哈佛商学经典译丛)

ISBN 7-5080-1190-2

Ⅰ.新… Ⅱ.①科… ②刘… ③陆… Ⅲ.人间关系-社会竞争-规则 Ⅳ.C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00172 号

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里 4 号)

新华书店经销

民族印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 8.50 印张 155 千字

1997 年 1 月北京第 1 版 1997 年 1 月北京第 1 次印刷

印数 1—11000 册

定价:18.00 元

John P. kotter:The New Rules

Authorized translation from English language edition published by Free Press.

This edition published by arrangement through Big Apple Tuttle-mori Agency, Inc, with the original published, Simon & Schuster, New York.

北京市版权局著作权合同登记号：01－97－0020

出版说明

美国哈佛大学商学院成立于1908年，以它为代表的以培养工商管理硕士(Master of Business Administration，简称MBA)为目标的一批著名商学院已成为当今世界培养高层次经营管理人才的摇篮。我国的MBA起步较晚(1990年)，与国外相比，无论在教学、教材以及研究等方面都有不小的差距。国内一些从事MBA教学的学者在与国外的学术交流中发现，在哈佛、斯坦福等著名商学院中几十年来已积累、沉淀了一大批优秀的MBA教材和经营管理方面的名著，它们被世界上几百所商学院选定为教材、补充教材或参考书，如果能把它们系统地分期分批翻译过来介绍给中国的读者，肯定将对我国的MBA教学的提高、教材的建设，以及我国经营管理领域的研究起到积极的推动作用。华夏出版社联合清华大学经济管理学院、四川联合大学商学院的部分学者、教授，投入大量的精力和财力，通过一年多的努力，这套《哈佛商学经典译丛》与读者见面了。

这套丛书分《哈佛商学经典译丛·名著系列》和《哈佛商学经典译丛·教材系列》两部分。就本丛书所收录的这些书在国外的情况来看，它们不仅畅销于MBA等经营管理专业的学生中间，而且在工商企业界也有很高的知名度，许多大公司的总裁和高级管理人员对这些书都赞誉备至，因此，这套丛书的出版对我国的经营管理人员也将具有极高的参考价值。

《哈佛商学经典译丛》编委会名单

中 文 版 序

发展经济是我们这个时代的主旋律。我国自实行改革开放以来，在经济建设方面已取得了举世瞩目的成就。党的十四届五中全会把实现“两个根本性转变”作为我国下一步改革的目标，其核心是建立完善的社会主义市场经济体制，创造良好的经济发展环境。改革传统的企业制度，建立适合市场经济发展、符合国际惯例的现代企业制度，是构筑我国市场经济新体制的最重要一环。

无论是市场经济的运行机制，还是现代企业的经营管理，对我们来说都是新东西。我们没有现成的路可走，没有现成的模式可以照搬。为此，我们必须认真总结几十年，特别是改革开放十八年来的成功经验。同时，我们还应该学习借鉴现代市场经济的成熟经验。

最近十分欣慰地读到了李晓涛（四川联合大学商学院副教授，投资研究中心副主任）等同志翻译的“哈佛商学经典译丛”（以下简称丛书），我感到很值得向各界朋友推荐，“丛书”选题合理，内容丰富，观点新颖，论述深入浅出，通俗易懂，并涵盖了现代企业组织运作与管理的主要方面。哈佛商学院素以思路新、方法新、观点新著称。本套“丛书”明显反映了这一特点。原书作者约翰 P·科特和米切尔 E·波特教授都是八九十年代美国企业研究领域的带头人，他们提出的许多观点近年来一直受到企业经济、管理界的关注和好评。

相信这套“丛书”的出版，一定会给我国的社会主义市场经济和现代企业制度的建设带来许多有益的启发和借鉴。

四川联合大学副校长
经济学博士、教授

前　言

何谓事业的成功？对我们大多数人来说，它意味着所从事的工作既收入丰厚，又使人在心理方面得到满足；不仅可以对社会有所贡献，而且还能保证个人和家庭的健康生活。本书将讨论在刚刚过去的20年中，通向事业成功的道路发生了怎样的变化，以及产生这种变化的原因。本书的大部分资料取材于哈佛大学商学院'74届115名工商管理硕士的经历。20多年来，他们的事业、他们的抉择、他们的行动以及他们的成功和失败，一直是我跟踪的目标。1975年至1993年间，我还进行了另外6个课题的研究，在那6个课题中，涉及到另外85名总经理，他们中的大多数人都没有工商管理硕士的头衔[1]，从那些课题中获取的资料充实了本项研究。总的来说，这21年的跟踪研究充满了乐趣，在许多方面我都得到了极大的启示。

本书不仅涉及商业世界里所发生的一系列重大变化，涉及到有时引起争议的一些人物，以及令许多人感到惊奇的事业发展道路，并且还对隐藏在这一系列现象后面的强大的经济驱动力进行了分析和探讨。20年前谁也没有预料到，竞争和市场的全球化会成为影响'74届

毕业生事业发展的关键因素。经济上的这种变化改变了管理工作的特性，改变了事业成功的道路，还改变了组织的结构和功能，以及工资水平等等。本书的中心内容是有关这115位工商管理硕士在这一期间的个人经历，以及他们中的许多人是怎样成功地利用了这些变化。

我所进行的这项研究工作，可以追溯到1968年。当时，我作为麻省理工大学斯隆（(Sloan)管理学院的一名研究生，在埃德加·沙因(Edgar Schein)教授的手下工作。其时沙因正对他的一小组同学的事业生涯进行连续的观察[2]，我在协助他进行工作的过程中，体会到了我们现在称之为跟踪研究的这种研究方法的魅力。跟踪研究就是选一组人为研究对象，然后长期地观察他们的变化。1972年，我对这项工作的兴趣，因为得到了对哈佛商学院毕业生进行数十年跟踪研究的许可而大大加强[3]。

最初的想法非常简单：选择一小组学生，搜集尽可能多的背景材料，然后用十年或更长一点的时间，观察他们事业的发展。我意识到进行这样一项研究将需要大量的时间和精力，但我发誓，不能将这项研究弄得像许多这类研究那样野心勃勃，一定要使它能够操作。虽然我对将能发现什么东西已有一些想法，但能肯定的是，这项研究不会十分简单。我希望随着时间的推移，能够从这些毕业生那里，从他们的工作和事业的发展中发现一

些有趣的东西。

现在回想起来，当初这种想法是既天真又很自负。长达数十年的研究几乎没有任何资金的资助。即便有资助，这个研究项目也不可能到达一个毫无名气的助理教授的手中。在没有经济资助的情况下，这项研究得以继续下来的唯一原因是因为哈佛商学院的院长拉里·福尔柯(Larry Fouraker)的支持。他说："你干吧，我将用其它方式找到钱。"这样我就一直干了下来。

在'74届115名毕业生的合作下，从1975年1月开始，我每年进行一次问卷调查，同时还进行一些访问。对其中约一半的人，我还搜集了内容广泛的心理测验资料。在年龄、出生日期和父母社会经济地位等诸多方面，这115名毕业生与所有其它各届的毕业生相似。因此，我相信，这并不是一个不寻常的团体。在过去的这些年里，他们中的大多数人都十分认真地配合了我的工作。90%的调查对象都寄回了每一次调查问卷[4]。

我的研究计划主要依靠问卷调查表，这既有好处也有坏处。好的方面在于，问卷调查的方法使我从时间上和经济上都能对这项研究进行管理和操作，并且允许我对100多人进行跟踪观察，而不是对10个人或20个人。坏的方面是它不能让我了解这115人中许多人内心深处的一些感受。

我曾一直想知道，为什么这115人在所有这些年能长期配合我进行这些研究？无可否认，他们对这项研究的忠诚，部分源于人们对一桩美好事业愿意提供帮助的

天性。但是，我认为，他们中的大多数人发现，每年都用一点时间停下来想一想他们都干了些什么事情、考虑考虑自己在生活中的一些感受，这本身就是一件十分有价值的事情。跟踪观察这些我的同龄人的行动、倾听他们的感受，使我感到这是一项十分迷人的工作。通过思考他们的经历，使我自己的视野进入了一个更加广阔的天地。它帮助我更好地考虑我所面对的各项选择。

按照最初的计划，研究进行10年后，我将着手写作这本书。然而，当我1983年提起笔来开始写这组人时，我发现他们的故事既不完整又还显得难以解释。思考再三，我决定暂时停下写书的计划，继续搜集材料。在以后的几年里，我意识到了，当时我进行的其它几项研究，可以为我了解这115名毕业生提供有益的启示。这样，大约到1990年，各个方面的情况都开始定型了。到1992年，当我把搜集起来的这115人的资料汇聚到一起时，它们整整挤满了8个公文抽屉。我按照时间的先后顺序，对这些资料进行了分类。这里的综合报告是在1990年、1991年和1992年完成的。而书稿则是在1992年和1993年写成的。

这一项研究可至少以产生5本专著。从历史的角度可以写出《'74届毕业生》；从略为抽象一些的分析角度，可以写出《新经济环境》；从心理和发展的角度可以写出《成为总经理》；从社会评论的角度可以写出《他们成功吗?》；此外，还可以集中讨论事业和工作的成功。在某种程度上，本书涵盖了上述5个方面的内容，但很明显，

它特别强调最后一个方面，即事业和工作的成功。

读者或许想知道，为什么对哈佛商学院相对较小的一群工商管理硕士的研究，可以反映一大群人事业发展的一些普遍规律。对这个问题，我曾经考虑过许多。我认为，学习课程的相似性是与此密切相关的。许多'74届学员学习的课程，其他人也同样学习过。与这项研究几乎同期，我还进行了另外几项研究。那几项研究的对象，包括了丰富多样的个人和团体，他们所学习的课程和'74届毕业生几乎是完全一致的。在这方面我是否正确，还是请读者朋友们作出自己的判断。

同观察体育明星一样，从一些不寻常的天才运动员身上去推断其他人虽然很困难；但是几乎每一个认真观察很成功的篮球或足球运动员的人，都可以从中学到某些有价值的东西。通过观察这组在商界十分成功的人士，我想可以得到同样的结果。

下面，我将描述这115人经历，以及在过去的20年我对他们和其他一些人进行跟踪研究所得出的结论。最基本的结论我简单地总结在下面的表中。表中所列举的结论，在本书中将逐条地进一步进行讨论。

现在，请允许我特别强调以下四点：

1. 在过去的10年或20年中，影响商业和管理成功的许多因素，在许多方面已经发生了重大改变。本世纪

新规则

新现实

不要依靠惯性。本世纪大多数成功者所走过的道路已不再能保证成功（第二章）。

注视全球化及其后果。一切都在变化，这既提供了大量的机会，同样也带来了巨大的风险（第三章）。

新反应

摆脱官僚化的大企业，走向小企业。速度和灵活性在竞争日益加剧的世界中将会获胜（第四章）。

从外部和内部帮助大公司发展；在咨询和其它服务方面存在大量机会（第五章）。

一般性管理远远不够；现在必须加强领导，方能帮助企业致胜（第六章）。

如果可能，你应该推动企业的发展并为之作出决策。在财务、金融和其它职业中存在着大量的机会（第七章）。

新对策

提高你的竞争动力。高标准和强烈的取胜愿望在今天和未来都显得特别的重要（第八章）。

决不要停止发展；终身学习对于成功显得愈来愈必要（第九章）。

典型的成功之路，现在已不复存在了。然而，许多人仍试图采用旧的战略，许多学校仍经常地给大家鼓吹大企业、大劳动、政府和教育等。

2. 成功要素的这种改变是由许多因素驱动的。但其中没有一个因素像竞争和市场的全球化那样重要。全球化使得变化更加迅速，既产生了更多的机会，同时也增加了更多的风险。简单地说，谁利用了机会，谁的事业就兴旺发达；谁陷入风险，谁就失败。

3. 今天在商业和管理方面成功的大多数人，他们都利用了全球化这一机会。他们所追逐的事业道路已不像20世纪中期那样平直，而是更加的不平稳，更加地充满活力。他们离开大型的和官僚主义化的公司，更多地与小企业联系起来，在咨询和其他服务方面，从外部帮助大型的企业。不仅仅是在管理方面，同时也在领导和财务方面为大企业服务。

4. 成功地利用这些新战略给人们提出了更高的标准。它要求人们充满自信，在激烈的竞争环境中不断学习、探求新的事物。在今天的经济环境中，如果害怕竞争、追求安全、希望稳定，那么就将被滚滚向前的经济浪潮淹没。

这些结论以及其他的一些结论，对于人们如何设计自己的事业道路，对于大、小企业的经营，以及各个层次的教育，都具有重大的指导意义。

目 录

中文版序

前言

第一篇 新现实 …………………………………… (1)

第一章 美国梦依然存在吗……………………… (2)

第二章 不寻常的职业道路 …………………… (18)

第三章 ’73年以后的经济的环境 ………… (37)

第二篇 新反应 …………………………………… (62)

第四章 小企业的建立和成长 ……………… (63)

第五章 为大企业服务——咨询及其它 …… (85)

第六章 提供领导艺术……………………… (105)

第七章 作出决策…………………………… (124)

第三篇 新对策 ………………………………… (145)

第八章 竞争驱动…………………………… (146)

第九章 终生学习…………………………… (170)

第四篇　新启迪 ………………………………… (189)

第十章　工作的成功……………………………… (190)

第十一章　21 世纪的教育 ……………………… (205)

注释 ………………………………………………… (223)

译后记

第一篇

新现实

第一章

美国梦依然存在吗？

'74 届哈佛毕业生这一代人，成长在美国大发展的时期。那个时代，生活的面貌日新月异，"美国梦"四处荡漾。凯文·约翰逊(Kevin Johnson)便是他们当中的一个[1]。1946 年 3 月 27 日，他出生在芝加哥附近。在他成长的环境里，生活中洋溢着一片热情向上的气氛。1954 年，凯文的父亲从一名销售代表被提升为销售经理。他们从原来居住的离科米斯克公园(Comiskey Park)仅十分钟路程的一套二居室的房子里搬了出来。新居是一套错层式的四居室，位于温尼特卡(Winnetka)，带有一个能停两部汽车的车库，一个能做烧烤的室外就餐处，还有一个真正的后院。那个时期，美国经济发展的势头十分强盛。美国的国民生产总值(以 1992 年的美元值计)1946 年为

2134 亿美元,到 1968 年,就超过了 1 万亿美元。这一年,凯文同一群和他一样的年轻人,从斯坦福大学毕业。这一时期美国商业取得了异乎寻常的成功,并为全世界的商业奠定了规范。1955 年,全球年产值最高的 100 家工业企业中,有 75 家是美国的企业[2]。

当凯文大学毕业,开始在摩托罗拉(Motorola)公司工作时,美国的这种全球优势已经开始出现了减弱的趋势。当时,我们中还很少有人注意到这种趋势。在电子工业领域工作四年后,凯文发现,工商管理硕士(MBA)的教育正如一股热浪涌来。①1972 年,他来到了波士顿,作为一名研究生进入了哈佛大学商学院学习。两年后,当他完成学业走出校园时,尽管经济已在衰退,但他仍然收到了 4 份接受他去工作的邀请供他选择。这一年 6 月开始工作时,他感到世界美妙之极。

凯文的这种乐观主义态度的形成既与他早年的环境有关,也与他在商学院的经历密切相关。在波士顿,凯文和他的同班同学就多次得到告诫,他们中的一些人是注定要成为工商界的重要人物的。工商管理硕士(MBA)教育本身,就意味着职业的成功。这一许诺,在他们正在准备最后一次考试时,《幸福》杂志上的一篇文章再次对此进行了肯定。这篇文章的题目是:"令美元失色的班级"。描述的是'49 届哈佛商学院的毕业生们。文章的副标题

① 凯文出生那一年,仅有 2314 人取得了 MBA 学位。而 1972 年凯文申请进入商学院时,当年有 32677 人取得了 MBA 学位。[3]

告诉读者,25年来,'49届的毕业生已上升到了权力、威望和富裕的顶峰[4]。文章中描述的人物包括:吉姆·博克(Jim Burke),当时强生公司(Johnson&Johnson)的总裁;萨姆纳·费尔德伯格(Sumner Feldberg),伊丽莎白·晋顿(Zayre)公司的总裁;小文森特·格里戈里(Vincent Gregory,Jr. ,),Rohm&Hass公司的总裁;小威廉姆·汉利(William Hanley,Jr.),Elizabeth Arden公司的总裁;彼得·麦科洛(Peter McColough),施乐(Xerox)公司的总裁;M.G.奥尼尔(M.G.O'Neil),General Tire公司的总裁;约翰·沙德(John Shad),E.F.Hutton公司的总裁。

我怀疑我们中是否有人充分注意到了,从那以后,我们的经济已发生了一些最根本的变化。经过了25年至35年的增长和繁荣后——也就是'49届毕业生成就他们事业的那一个时期,周围的环境突然变得更加全球化了,竞争日益加剧,节奏更加快速,更加不稳定,也更加难以应付。实际国民生产总值的增长大大降低。最后的结果是美国公民的平均生活水平大大下降了。

从1947年到1973年,美国人已习惯于经过1.6代人的经济增长就能使生活水平提高一倍的规律。1973年以后,经济增长速度降低了,取得同样的结果需要12代人的努力[5]。对某些人来说,实际生活水平也下降了。每经过一代人或两代人经济的繁荣就可以翻一番的社会,与一个从祖父母到孙子都只有很小变化的社会相比,差异自然十分明显。(参见图1.1)

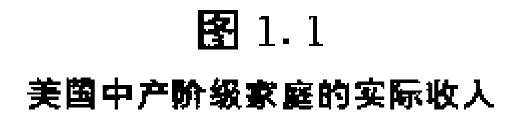
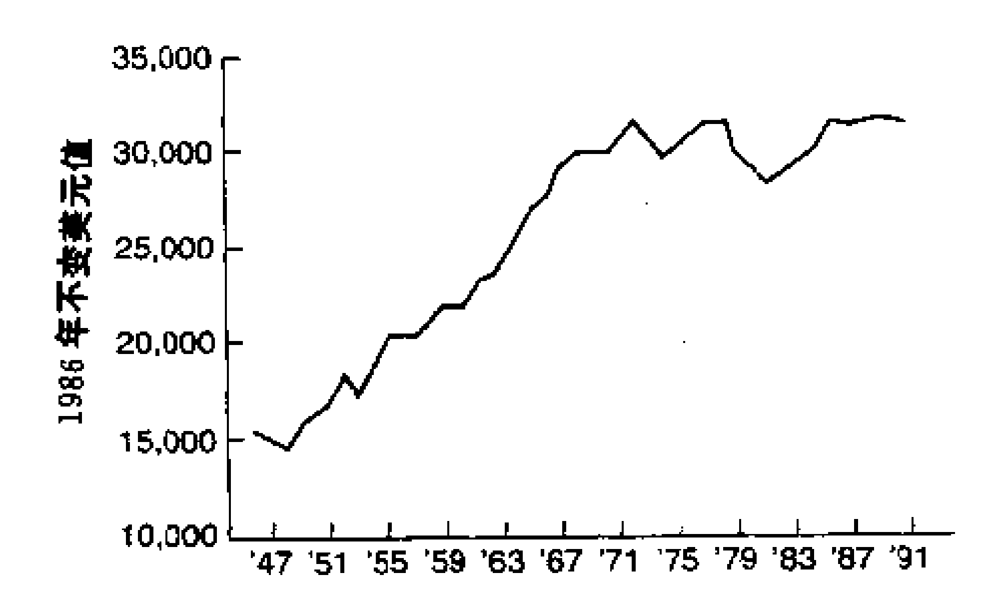


图 1.1

美国中产阶级家庭的实际收入



资料来源：保罗·克鲁格曼（Paul Krugman），《降低期望值的年代》（The Age of Diminished Expectations），剑桥，马萨诸塞州：麻省理工学院（MIT）出版社，1994，第 5 页。

许多人，包括凯文，都还没有充分意识到社会的一些基本方面在第一次石油危机以后已经发生了改变。甚至直到今天，人们对引起这种变化的原因和这种变化所带来的影响也并非完全清楚。但是，现在我们已经清楚地知道，二战后四分之一世纪所形成的那种过高的期望，在今天这个困难的全球竞争的时代已经变得不合时宜了。

正是在这一新的时代，凯文和成千上万个同龄人一起，开始了他们的事业之途。四分之一世纪繁荣的美好时光使他们憋足了气，就好像一枚出膛的炮弹，径直向厚厚

的城墙射去。

到90年代初，越来越多的与凯文同龄的人和比他更年轻的人，开始对他们是否能够生活得像他们的父辈那样好这一问题感兴趣了[①]。查利·克罗斯克(Charlie Kolowski)是凯文小学同年级的一个伙伴，1981年，他失去了一个中层管理岗位的工作。失业14个月后，他怀着忧虑的心情，接受了一份职位和薪水都比以前低的工作。布伦特·法默(Brent Farmer)是凯文中学时的同学，校足球队的守门员，在芝加哥的一家汽车零配件厂工作，1989年，他眼睁睁地看着自己的薪水降低了15%。伊丽莎白·布卢姆(Elizabeth Bloom)，曾是凯文7年级时爱慕的对象，1985年，当她的两个孩子都开始上学以后，她决定再次开始工作。可是她只能找到每小时5美元的服务工作。他们三位和成千上万的其他人一样，开始对不断繁荣增长的美国梦产生了深深的怀疑。保罗·莱因博格(Paul Leinberger)和布鲁斯·塔克(Brucc Tucker)，根据他们对美国出生于1946年至1964年期间的人进行的研究，得出了他们的结论："出生在生育高峰时期的这七千五百万人……将是美国历史上第一批在经济上比其父辈

---

① 至少在一个报告中数说过，1991年，美国35 45岁年龄的人，他们的财富，仅仅是他们的父母在相似年纪时的一半[6]。

要差的一代人。[7]"

这确实是一个艰难的时代。凯文发现，商业的气氛变化莫测，十分迅速，比以前他们所经历的所有事情都更加难以捉摸，远远超出了他的预期。作为一位公认的电影迷，凯文现在已搜集了300多盘录像带。1968年和1974年，他曾两次认真地考虑是否去好莱坞找一份工作。然而，当他征求别人的意见时，几乎每个人都劝他别作这种选择。"人们一次又一次地告诉我，电影业风险太大，太不稳定。他们认为我应该进入像IBM这样的大公司工作。"凯文勉强地接受了这些建议。1974年6月开始到一家名列《幸福》杂志500家最大企业的大公司工作，任电子部的一名财务分析员。然后，在1975年和1977年，他都得到了基本上可以预见的提升。然而，他的雇主很快就遭到了来自远东的、意想不到的竞争，公司的业务增长几乎等于零。"长期以来，公司一直保持着10%的年增长率。然而，突然出现了新的竞争，销售增长几乎趋近于零，实际上我们已经在亏本。进一步被提升的机会消失了。更糟糕的是，有些人已经失去了工作。整个的工作气氛变得令人不安。"

五年之后，凯文未来的发展计划在另一家公司再次被打破。他工作的部门被卖掉了。他的上司，也是凯文的好朋友，辞职离开了公司。这样的情况下，他原来期望的得到快速提升的梦想又一次消失了。"我想，在接受这份工作时，我对这家公司和将要共事的人都作过彻底的研究。然而，我们的部门突然被卖掉了。部门总经理被替换

掉了，他曾是我强有力的支持者。新的所有者对一切都进行了改组和调整，基本上取消了我正在实施的战略计划。所有这一切又一次成为回忆。我确信，我的妻子会说，我当时的脾气坏透了，再同我一起生活 6 个月都将是不可能忍受的。我非常愤怒、焦虑和失望。下一步该做什么一点也不确定。”1986 年圣诞前的两个星期，凯文离开了这家大工业公司，离开了“稳定的”世界，接受了另外一份工作。

与 '74 届的其他一些同学相比，凯文遭到的挫折还是较小的。超过三分之一的人曾经至少有一次被解雇或短时解雇。比尔·詹姆森(Bill Jameson)差不多有两年的时间，除了做少量的咨询工作外，没有其他工作可做。比尔说这期间沉重的压力，差一点毁了他的婚姻。他们中有些人亲眼目睹了比尔的企业在困难的经济环境中遭到的失败。特洛伊·格利森(Troy Gleason)，当他开办的企业破产时，损失了差不多 50 万美元。实际上，这些人中几乎所有的人都曾在某一个时期，因为现实环境不能满足他们的期望，而一度陷入深深的失望之中。卡伦·格利斯特(Karen Glister)就增加工资的事与老板发生过一次争辩，结果不仅工资没有增加，提升的机会也溜掉了。他在 1980 年的一封信中写道：“一想到我花数千美元去学习才取得了 MBA 学位，现在每周花 65 个小时辛苦工作，竟还要受这样一些糟糕老板的折磨，我就特别难受。我不禁自己问自己，难道一切都是为了这些吗？”

真是艰难的年代。

至今20年来，我一直在跟踪着凯文和他的114名MBA同学。这是一个困难的时代，由于人口的大量增长就业市场十分拥挤，加之企业发展的停滞，就业机会就变得非常有限了。在这种环境下，凯文和他的同事们的境遇又怎样呢？

他们在1974年6月开始工作，全班遇到的最大的雇主是花旗银行(Citicorp)。这家银行雇佣了21人，占到这届毕业生人数的2.6%。其它的主要的雇主有福特公司(Ford)、亚瑟·安德森公司 (Arthur Andersen)、通用食品公司 (General Foods)、艾克森公司 (Exxon)、哥德曼一萨克公司 (Goldman Sachs)、格雷斯公司 (W. R. Grace)、P&G公司 (Procter&Gamble)、巴克斯特实验室(Baxter Laboratories)、波伊斯·卡斯克德公司 (Boise Cascade)、麦克金森公司 (McKinsey)、IBM公司和惠普公司 (Hewlett－Packard)。他们的工作头衔少有例外的都十分朴实，诸如：助理销售员、谷物商、顾问、市场分析经理、高级会计师、公司规划专家、项目经理、研究人员、质保工程师、高级评估员、销售代表、借贷业务员、高级计划员、财务分析员以及其它等等。大约30%的人从事市场和销售工作，17%从事金融工作，13%从事财会和协调方面的工作，另外13%从事一般的管理工作，还有10%从事生产和操作方面的工作。大多数这类

工作职位在一个重要的方面十分相似，即不需要对其他人进行很多的监督。相反，这些工作本质上相当职业化。这些职位上的工作人员需要运用他们在学校里学到的专门知识，并与他们工作的公司所需要的专业技术结合起来。他们分析商业资料、分析采购和销售情况、审计帐目、设计生产流程、设计资金流动和管理系统，以及搜集市场信息。他们中只有不到5%的人，管理12个人以上的集体。

平均来说，他们在这些位置上一般要任职18个月[①]。在他们第一个雇主那里干三年半。从1975年到1992年，凯文和他的同学们一般都改变过两次工作，担任过7种不同的工作职位[②]。工作的旅程有时是激动人心又充满活力的。但对于他们中的大多数人来讲，这远不是一条平坦的大路，其间充满艰辛。工作以外的其它麻烦的袭击，使得事业方面的问题更加严重。有的人因为受过伤，想要孩子，但不能生育。有的因为后代有严重的生理缺陷而痛苦。健康的问题也困扰着他们，他们中有很多人患有严重的疾病，其中有一人在38岁时因病去世。不止一人曾经离过婚，至少有一人的房屋被烧毁过，许多人曾陷入古怪的法律诉讼中，遇到婚姻危机等等。

---

① 47%的人职位一年，41%的人职位两年，9%的人停留三年，6%的人职位年或更多的年份。

② 有关工作变动的更详细的统计，参见注释8和9。

然而，尽管他们遇到了上述的诸多的麻烦，他们中的大多数人仍在事业上都取得了令人瞩目的成绩。从1975年到1992年，他们从专业工作岗位上获得了擢升。迈向了领导管理岗位。然后或者创业自己的事业，或者担任执行总管的职务。1975年，他们中只有7%的人可以称之为执行主管、企业家或者老板。到1992年，几乎80%的人都可以归入这类人中。1975年，仅有13%的人表示，担任总经理的职务是他们首要的职业目标。到1992年，超过50%的人已经担任了这一类职务。[①] 他们所控制的年度预算几乎从零增加到数百万美元。下属员工的数量同样是从零增加，在某些情况下，达到了数百人，甚至数千人。他们的工作头衔很好地反映了权力的上升。到1992年，差不多50%的人被称为董事长、副董事长、总裁、总经理、首席执行长官、首席业务长官、或者企业主。另外有30%的人已担任执行副总裁、资深副总裁、集团副总裁、副总裁或合伙人。

伴随着权力的上升，他们的收入也不断增加。从1974年到1992年，他们的收入平均增加了10倍以上。年收入从18000美元增加到195000美元。净财产增加了100倍，超过了100万美元。这几乎相当于40户一般美国家庭净财产的总和[②]。对于他们中最成功的那一半人

---

① 更详细的统计，请见注释10和11。

② 1989年，美国家庭的净产是47，000美元。家庭主要劳动力年龄在35—44岁的家庭净产52，000美元（1989）12．13

来说，这一数字还要高出许多[1]。他们当中收入最低的人中也仅仅有不到 2%的人的收入，大约为美国平均家庭收入的两倍。[2]

简直令人难以置信的是，他们这一组人的收入比神话般的 '49 届毕业生还要高。用 1992 年的美元值计算，已超过了二战后繁荣的 '49 届毕业生的收入水平。'49 届毕业生举行离校后 25 周年的团聚时，他们的收入大约

图 1. 2　115 位 MBA 毕业生的收人和净财产

	1974 年	1978 年	1983 年	1988 年	1994 年（美元）
收入[3]（中等）	18000	37000	84500	142500	260000
收入（平均）	18500	48000	131000	264000	410000
净资产（中等）	10000	50000	250000	600000	1200000
净资产（平均）	46300	105400	606800	1687000	2789900

这些有关 '74 届毕业生的数据，是建立在 14%的全部人数的样本调查基础上的。与他们 15 周年的聚会时搞的问卷调查对照，从返回的 29%的调查表的情况来看，二者是一致的。1988 年，'74 届毕业生的中等收入是 160，000 美元，中等的财资产总值是每人 900，000 美元。净财产中的一部分是接受的遗产，但对于典型的这届毕业生来讲，这部分遗产所占的比例是较低的，大约为 5%。

---

① 1992 年该组中最富有的四分之一的人的净财产是 5，000，000 美元。

② 1992 年，这一组中最不富裕的四分之一的人的净财产是 275，000 美元。

③ 薪水、奖金和股票收入。

是 150000 美元。然而，当 '74 届毕业生举行离校后 20 周年的团聚时，他们的收入已超过了这一数字。毕业 25 年后，'49 届毕业生的平均净财产稍微高于 700000 美元（以 1992 年美元价值计[14]）。在离校 20 周年后团聚时，凯文和他的同学的净财产已超过了这一数字。（参见图 1.2）

如果保持这一趋势，那么 '74 届毕业生到退休时的净财产数字大约在 800 万美元左右[15]。其中 50%收入最高的人，其净财产将超过 1 亿美元。在没有通货膨胀的情况下，他们中大多数人积聚的财产将是其父辈的 10 倍。

1992 年，凯文 46 岁。当时，他在一家专门为电视生产元器件的公司工作，任执行副总裁。这家公司的年营业额为 1.5 亿美元，这是他工作过的第三个单位。担任过的第八个职务（参见下页表）。他已经结婚，有两个孩子，净财产略多于 100 万美元。1993 年 1 月末，他说他生活得相当满意。他承认，有时候也盼望能成为他所在公司的总裁，并拥有更多的股份。但是，总的来说，他感到工作充满乐趣，“我终于进入了电视业。”他对他的家庭也表现出极大的热情。

然而，并非所有的同学都像凯文那样幸运。有些人

凯文·约翰逊

职业经历

1987—1993　哈里略地区集团（Halio Graphics）
沃尔瑟姆，马萨诸塞州
· 执行副总裁，负责营销，销售和管理（1991— 1993）
· 市场营销副总裁（1987—1991）

1980—1986　巴图克程序研究所（Bartuk System），
桑尼化尔布（Sunnydale），加利福尼亚州
· 软件部
· 市场营销副总裁（1984—1986）
· 资深产品经理（1981—1984）
· 生产经理（1980）

1974—1979　塔龙实业公司（Tallon Industries），
尼瓦克市（Newark），新泽西州
电子部
· 市场经理（1977—1979）
· 资深财务分析员（1975 -1977）
· 财务分析员（1974）

1968—1972　莫托罗拉　芝加哥，伊利诺斯州
· 电气工程师和系统分析员

教育

1972—1974　哈佛商学院　波士顿，马萨诸塞州
工商管理硕士，第二年受到嘉奖，财务俱乐部成员。
"The Harbus" 学生报的作者。

1964 -1968　斯坦福大学　帕洛阿尔托，加利福尼亚州
电气工程学士学位，曾选学经济学。学生评议会成员，学术名誉委员会会员，学校篮球队队员。

个人背景

背景：1946 年出生，在芝加哥附近长大。
婚姻状况：1978 年同黛布拉·莫尔顿（波士顿银行高级职员）结婚。两个孩子，10 岁和 8 岁。
兴趣：电影，航海，跑步和旅行。
最近阅读：《真实的》（《Truman》）戴维 G（麦科洛著（David G. McCullough）著，和《公司》（《The Firm》），约翰·格里纱姆（John Grisham）著。

没有达到他们预期的目标。但是，大多数人都很喜欢他们的工作。1992 年，40%的人称对工作非常满意或很满意；相反，仅有 3．2%的人说工作非常糟糕。90%的人已婚，大多数人有孩子，并感到家庭很幸福。[①]这一组人中，工作上成功的人们，个人的家庭生活很少有不满意的（参见图 1．3）。总的来说，1992 年仅有少于 12%的人认为他们的整个生活都不太满意。[②]

正是因为上面所说的这些信息，商学院每年都吸引成百上千的人们去学习。但由于年龄的限制，只有一部分人能实现这一梦想。

图 1．3 在 115 名'74 届毕业生对和生活的满意度

对工作是否满意 \ 对生活闲暇时间是否满意	否	是
是	1%	80%
否	2%	17%

来源：根据 1989 年到 1991 年期间 60 份答卷作出。

① 有关他们对家庭的满意度，1993 年的情况如下：

特别满意	28．1%
很满意	33．3%
满意	24．0%
稍满意	5．2%
不满意	10．4%

② 衡量他们对生活满意度的指标有 9 个等级，从非常的不满意到非常的满意。1、2、3 或 4 构成不满意的回答。

为什么商学院的毕业生能干得这么出色呢?

他们在经济上的成功部分地可归因于他们的精明和哈佛大学的学位的优势。但是,智力和教育上的优势作出的解释远比人们期望的要少。大量的哈佛大学艺术和科学研究方向的研究生院的学生们,1972年的考试成绩比这些工商管理专业的学生好。但是,他们今天挣得少得多。甚至在这一组工商管理硕士中,1993年收入高的那些人,在学校时,并不比收入低的那些人分数高。相反,今天收入高的那些人,商学院入学考试的成绩(GMAT)还略显低一些①。

如果工商管理硕士学位和与其相关的一些东西是关键的因素的话,那么这一组学员中,收入高的人与收入低的人之间的差距应不是很大。然而,事实上却并非如此。到他们退休时,'74届学员中最富有的人积累的财富将是10%收入最低的人的100倍。100倍!他们的家庭背景同样也不能对他们经济上的成功作出很好的解释。他们中的大部分人来自中产阶级的上层。平均说来,他们在事业上取得的成就,远比与他们具有相似社会经济背景的同辈人高。对这一批毕业生来讲,父辈的财富和教育对他们在1993年收入方面的悬殊也作不出什么解

① 参见图8.4。

释。[1]

他们成功的故事既非常复杂，又超越传统。不像一般所谓的“富有的孩子干得好”（或“伶俐的女孩”或“善交际的男孩”干得好）那样。真的，由于他们本身的不合常规是故事的关键，所以，传统的解释在这里显得十分有限。

① 参见图8．3。

第二章

不寻常的职业道路

杰里米·金 (Jeremy king) 生长在一个中产阶级的家庭，他的家庭从来都没有与真正的富裕联系到一起。他就学于艾伯森学院(Alberson College)，这个学院不错，但不属于名牌大学。毕业后，杰里米先工作了5年，然后取得了工商管理硕士学位。20年后，无论从哪个方面讲，他都是一位特别成功的人士。

1946年6月8日出生于多伦多附近，是家中四个孩子中最小的一个。他的父亲在一家中等规模的制造工厂工作，杰里米的祖父以前也在这家工厂工作。他祖父是一位很熟练的机械工。杰里米的父亲上了8年的学后，就开始工作，30年后他成为了车间主任。

1963年至1967年，杰里米在离家很近的一所大学上学。这期间他经常在学校和家之间往来，毕业时获得了经济学学士学位。毕业后，他在通用汽车公司找到一

份工作，在加拿大上班。进入研究生院学习以前，他在那里工作了5年。1973年夏天，金在波士顿的一家投资管理公司工作，就是在那里，他结识了一位女士，正是这位女士6年后成为了他的妻子。快完成工商管理硕士的课程时，金接受了另一家美国大制造公司提供的一份工作，作为一名金融分析员去伦敦工作。

1974年至1979年，金在三个不同的城市从事三种不同的工作。最后，他还是回到加拿大安顿了下来（参见下面的个人简历）。当1979年问及他是否感到成功时，他非常肯定地说：是的。他是这样定义成功的："成功基本上意味着在工作中，以及工作之外都达到了既定的目标后产生的幸福感。"

1980年，金创办了一家房地产公司。他自己出资1万美元，另外几十万美元来自于其它途径。创办阶段是十分不易的。即使在今天，当金描述那些过程时，人们仍可以从他的声音中感觉到他当年的艰辛。"我决定小规模地试一试，这种方式在美国已经非常成功，在加拿大还没有。我当时所要做的竟是大量的、没完没了的可怜的乞求。但是，最后我们终于成功了。"尽管他每周要花20多个小时在自己的公司里，但公司业务主要由他妻子管理。每天早上8点30分至下午6点，他作为一名高级管理经理在大公司里工作。然后从下午8点到晚上11点30分，他又成了一名房地产老板。当后来问及他如此长时间工作的感受时，他说："确实，我感到没有足够的时间去做所有的事，我也不喜欢这样。但是，为自己工作

是一件非常有乐趣的事。我没必要非系上领带不可。商业计划是我制订的，我完全相信它们。在这种情况下，长时间工作好象并不是一件难以忍受的事情。”

1981年，金换了一家公司工作。他接受了蒙特利尔另一家大制造公司的一个资深计划主管的位置。他时年35岁，是这家公司里最年轻的高级主管。在杰里米刚加盟这家公司时的一次短暂的交谈中，新公司带给他的激动溢于言表。但是，当问及他的长期计划时，他仍然对他的房地产公司充满希望。

几乎从一开始，金的企业就有利可图。在当时的经济环境下，越来越多的人喜欢租用房屋，而不愿意购买房屋。杰里米为他们提供高质量的房屋。并且，蒙特利尔传统的房地产商似乎对这一新的需求估计错误了。1983年，金开始扩展他的生意，为保持竞争，他还采取了一些防卫措施。随后财源不断涌来。金钱的来源多了后，金和他的妻子购买了一栋房屋，对其中的一部分还进行了装修，然后开始计划孩子的到来。

1984年2月，杰里米说，他喜欢当一名父亲，喜欢他的房地产生意。但对以前的工作的热情下降了。在给他的一份问及他1974年至1984年10年间所经历的事情的调查表中，一共有22个问题。他仅仅选了3项，即妥善处理公司的政策；没有足够的时间工作和照顾家庭和自己；没有良师益友或者角色偶像。在大企业中，他说，有时他感到自己的才能似乎被埋没了，勤奋的工作简直是被浪费掉了。与此相对照，他的小企业总是绚丽

夺目的。

1984年7月，金辞掉了他在公司的工作，带着他在三个不同的国家，三家不同的公司和三个不同的部门多年的工作所积累起来的丰富的经验和技能，满怀信心地开始全部为自己工作。虽然他的房地产生意不断地扩张有些时候并不一定要求追加投资，但为追求更快的发展和给竞争对手留下更少的商业机会，金还是增加了补充资金。1986年，他邀请了一位中学同学作为合伙人帮助进行企业经营。到1987年，他的企业的雇员已经达到20人。1988年，他取得了一大笔贷款，买下了他先前合伙人的大部分股份。他知道这会冒很大的风险，但他确信这样做会给他带来长期可观的收益。到目前为止，尽管房地产市场很艰难，但他多半都赢了。杰里米的顾客似乎都很喜欢他所提供的服务。

面对困难的房地产市场，有时非常艰难。处理顾客的各种各样的要求，有时也很不愉快。想有更多的孩子，但又难以忍受十月怀胎和分娩的痛苦，确实也是一件令人尴尬的事。但是总的来看，金说他的生活是十分美好的。他在商业圈子中并不知名，加拿大政府总理也不可能邀请他去商讨国事。他不能做出花10亿美元的决策，也不能解雇一万人。但是，1993年，他是他自己的企业的总裁。他没有老板，他有妻子，两个孩子和一栋漂亮的房子，还有大量的收入。在他的公司中，他的财产价值数百万美元，生活的确不坏。

杰里米·金

职业经历

1980—1993　弗克斯维斯（Foxworth）房地产公司。蒙特利尔，加拿大
- 执行董事和总裁（1985—1993）
- 创立者和兼职业务经理（1980—1985）

1981—1985　弗格森（Furgeson）国际公司，蒙特利尔，加拿大
- 市场经理，国际部

1974—1977　卡尼奇（Carnegie）化学公司，伦敦，布鲁塞尔，蒙特利尔
- 董事（1978—1980）
- 金融分析员（1974—1977）

1967—1973　通用汽车公司，加拿大
- 采购代理

教育

哈佛商学院，工商管理硕士学位，1974。

艾伯森学院，经济学学士学位，1967。

个人情况

1946年生于多伦多，4个孩子中最小的。父亲是一家制造企业的经理，母亲未参加工作。1979年同苏珊·阿特金森结婚，两个孩子。自述："我在两年的工商管理硕士培训中学到了许多东西，尽管我并不记得许多具体的细节。但我学会了对问题、机会和商业状况的基本分析方法。（1983）"

说到成功的哈佛商学院的毕业生，公众联想到的常常是大工业企业的高层管理人员。譬如，'49届毕业生中最著名的两位：吉姆·伯克和彼得·麦科洛。伯克为强生公司的董事长，麦科洛则是施乐公司的董事长。按照这个标准，杰里米·金简直就是一个怪人，事实上真是这样吗？

在公众的心目中，把商学院同一度由吉姆·伯克和彼得·麦科洛领导的那一类大企业联系到一起，是有充分理由的。一个半世纪前，这两者都还没有出现。二者是一起成长起来的，并且在很大程度上，它们是一种相互受益的关系（参见下页的历史讨论）。在哈佛，这种关系曾一直存在并十分明显。数十年来，新闻界谈到哈佛商学院的工商管理硕士时，就好象他们是海洋班轮上的船长或航空母舰上的舰长一般。校园本身就在给他们介绍大企业。图书馆是以贝克（花旗银行）命名的；MBA 教学楼是以奥尔德里奇和洛克菲勒（Aldrich，Rochefeller）命名的；餐厅是以克雷斯吉（Kresge，K—Mart）命名的；在 Cumnock·J. P. Stevens 上行政培训课程；商学院的办公楼以摩根命名（Morgan Guaranty，Morgan Stanley）。每年来校演讲的客人一般都有 P&G 公司、通用汽车公司、通用电器公司、花旗银行和 IBM 等大公司的首脑人物。每年招生季节，来校访问者，除上述公司外，还有成打的其它著名的大公司。

商学院和大企业

在 1860 年以前，大多数企业只有一个业主，或一个业主带很少的几名助手[1]。狄更斯在《圣诞颂歌》一书中所描写的商人埃比利泽（Ebenezer. Scrooge）和雇员鲍伯·克拉奇特（Bob. Cratchit）那样的企业是很普遍的。直到 19 世纪下半叶，出于实用的目的，大企业、等级管理制度和现代经理还都不存在。但是，从那以后一个很短的时间内，企业规模迅速扩大，成千上万个管理职位产生了。首先，企业主的助手们成为了经理。但是，当经营变得更加复杂后，仍然采用这种方式就变得困难了。企业感到很难寻找到足够的、受过良好训练的人来从事这些新的管理工作。这方面的问题早在 1860 年就提出来了[2]。

1881 年，宾夕法尼亚大学顺应时代要求，创办了沃顿金融商业学院，培养商业管理专业的大学生。17 年以后，加利福尼亚和芝加哥也建立了商学院。再之后，1908 年哈佛大学创办了商学院[3]。与宾州和芝加哥以及其他学校不同，哈佛商学院进行商业管理专业的硕士生培养。它以哈佛法学院为榜样，招收已经大学毕业的年轻人继续学习。通过研究生阶段的培养以后，商学院希望他们能成为职业经理，可以处理复杂的事务，承担重要的工作，以满足中等企业和大企业数量日益增加的需要。乔治·贝克，现在是花旗银行的首脑，对他见到的 1925 年由他出钱修建的哈佛商学院八栋大楼构成的校园，印象特别

深刻[4]。

1926年，主修商业专业的学生总数已达到57，728人，分布在美国132所学院和大学里，讲授商业课程的教师总数达到了2575人。大约也就是在那时进行的一项管理教育的研究报告中，两名沃顿商学院的教授明确地向进入商学院学习的人指出："显然，商业管理学院的毕业生将更有优势进入大企业工作，进入大企业工作的比例将不断增加。[5]"30年代、40年代、50年代和60年代，商学院中最成功的毕业生们所走过的正是这样一条道路。他们毕业后就进入大企业工作，像伯克和麦科洛那样，最终成为首席执行长官。

许多商学院和大企业之间逐渐形成了一种相互受益的关系。哈佛大学从大企业那里得到捐赠，以支持它的教学和科研活动。同时学校还有可能从大企业那里接触一些有趣的实际商业问题，并进行研究，以编写教学案例。第一项大型的社会科学研究课题，就是哈佛商学院的教授们与芝加哥AT&T公司合作进行的[6]。作为回报，商学院为大公司培养管理人才，通过组织校园讲座和工作选择会，使学生们了解这些公司。

小企业大部分与商学院之间不存在这种关系。首先，小企业并不需要每年去人才市场招聘年轻的经理。其次，他们也很少有钱捐赠给哈佛商学院。此外，对这些小企业来说，与大学培养的分析专家相比，他们更需要具有一般知识的多面手。

所有这些，使图2.1显得特别有意思。尽管在1974

年春天，毕业生选择工作的过程中，这些小的和非常小的机构几乎看不见，然而这年毕业的 MBA 中，以上 28% 的人在这类企业中获得了工作。在大企业或特大企业工作的人数，仅仅比这稍微多一点，为 36%。其余的人受聘于中等企业。[①] 但是，事实上，大企业的这一令人吃惊的低聘用率，仅仅是一个将长期降低的趋势的开始。到 1983 年，'74 届毕业生中，仅剩 31%仍在大企业工作。到 1991 年，仅有 23%。与此相反，在小企业中工作的比例，到 1983 年上升到 43%，到 1992 年竟达到了 62%。所以，像杰里米·金这样在一个小企业工作，就一点也不奇怪了。

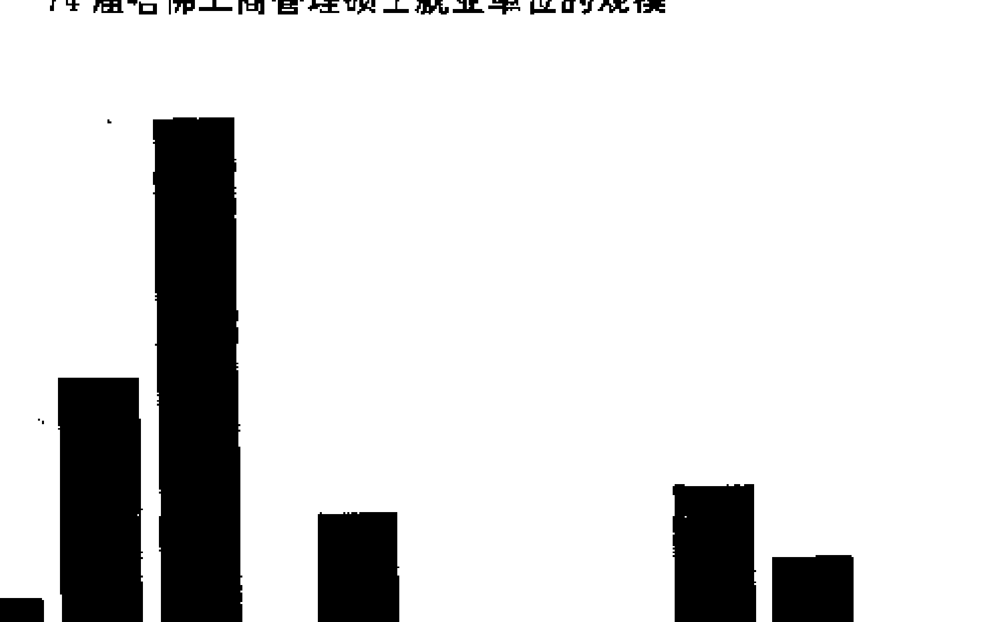
参加 15 周年和 20 周年聚会的其他哈佛商学院的毕业生，他们对问卷调查的回答表明，图 2. 1 提供的信息并非是 '74 届毕业生所特有的现象。尽管 30 年代和 40 年代毕业的学生更多的是去大公司工作，而近年来的工商管理硕士们更多的是去小企业工作[8]。例如，在 '59 届班上，当他们 30 周年聚会时，大约有 65%的人在小企业工作[9]。假如近年来的这种趋势继续下去，当 '74 届的毕业生举行 30 周年的聚会时，他们中将会有 75%或更多的人在小企业中工作。按照哈佛在历史上、课程设置和联系方面同大企业的关系，以及工作的程序上的特点，这种模式几乎可以说是著名的西点军校的毕业生不再在军队里寻找职业的情况的翻版。

---

① 很小＝1—100 各雇员，小型＝101—10，000 各雇员，中型＝1，001—10，000，大型＝10，001—100，000，超大型＝100，000 以上或更多。

图 2. 1

'74 届哈佛工商管理硕士就业单位的规模



更详细的情况，参见注释 7。

当凯文·约翰逊、杰里米·金和他们的同班同学念工商管理专业一年级时，他们都上了一门叫作“组织问

题”的课程。在 30 个学时里，他们学习了 29 个商业案例。这 29 个案例中，只有一个是关于创业型企业家方面的。这种职业教育方面对创业当老板的偏见，在必修的课程中很普遍。这一点同学院注重大公司的态度是一脉相承的。假如说课程设置能暗示什么信息的话，那就是做创业型企业家并不是一件难事，有关创业的课程是用不着用这些有力的分析工具去进行分析的。一个人要得到工商管理硕士学位，他并不需要在契维汽车代理商（Chevydealer）取得监视“汽车推销员”的令人尊敬的职位，也不需要在麦当劳的特许店取得“汉堡包售货员”的资格。一个成功的工商管理硕士应该是一个能经营复杂企业的专家。至少，每一个哈佛商学院的成员都清楚地明白这一点：这个学院并不试图培养“推进者或创业者”，而是培养“管理者或经理”。[10]

1973—1974 年设置的全部 42 门选修课中，学院只提供了两门有关小企业和分析企业化行为的课程。但在学院自己的教员中，却没有人愿意教这些课。部分原因是因为有关企业的课程并不是商学院教师的特长，部分原因是因为在学院的课程设置中，这些课程并不被看作是核心课程的缘故。因此，这些课程多半是交给了一些助手或访问教授们去讲授。

甚至学院的教育方法让人感觉到也更像一个公众拥有的公司，而不是一个企业化的机构。结构和管理的方式都是很一般的。每一天，一天又一天，学生们总是研究三种企业的状况，然后八个同学组成一组，探讨这些案例。对初学者来说，学院给他们的学习“空间”是十

分有限的。哈佛商学院的管理当局“喂养”他们、“收藏”他们、教育他们，大量地告诉他们应该做什么和在什么时候做这些事。学生们的提议有时被学院管理者热情地接受，这种热情就像美国邮政局最尽职的邮递员一样。

菲尔·莫林（Phil Morin）喜欢他在哈佛商学院见到的大部分东西，但他憎恨学院的管理方式。从自己的企业化的本性来讲，他觉得商学院的经历有时是痛苦的，不仅仅是因为长时间的艰苦劳动，更因为觉得自己处于像囚犯那样的气氛。他曾认真地考虑过退学，但又害怕被拒绝而最终没敢提出来。

在他的学院教育快结束时，他发现几乎没有创业型企业家来学院招聘员工。因为整个的教育进程就是围绕像花旗银行和格雷斯那样的大公司进行的。大公司里充满了职业化的经理，其中有一些是工商管理硕士。这些公司来到波士顿继续招聘同样类型的人。这种模式同大部分人对哈佛商学院和它的毕业生的想象是一致的。大多数人都认为这些工商管理硕士们是受过专业训练的人，他们并不像萨姆·沃尔顿（Sam. Walton）、汤姆·沃森（Tom. Watson）、玛丽·凯·阿什（Mary. Kay. Ash）那样，靠自学成材来创立企业。大多数人认为，原来的企业家已经不存在了，随着企业规模的扩大，愈来愈需要的是那些具有系统地分析现代企业所遇到的复杂问题能力的工商管理硕士们。

所有这些使得图 2. 2 所显示的结果变得非常有趣：'74 届毕业生中，有很大一部分人是在大公司以外工作。

许多人已经创办了他们自己的企业。一些人在他人开设的企业中，已经拥有了相当多的股份份额，并已取得了高层管理者的地位。小部分人是自我雇佣。但从1992年的统计来看。40%以上的人已经成为了企业家类型的人。更多的人，是以企业家的方式行事，他们通过谈判一些大的生意项目或提供领导来帮助企业的成长。这部分人要占到总人数的70%。

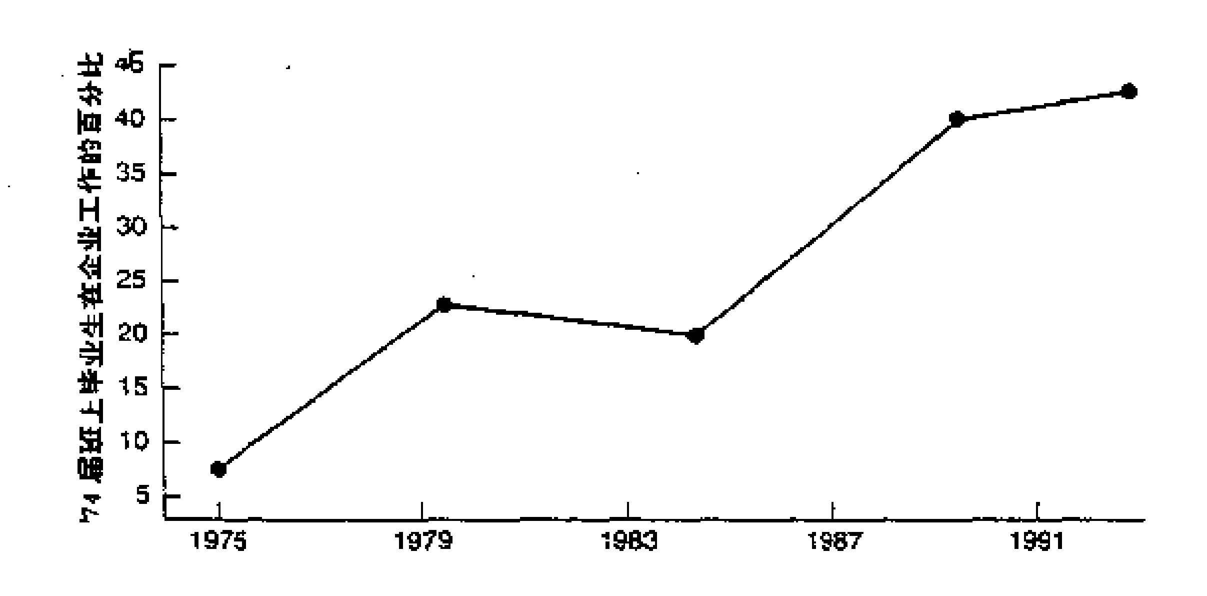
在1973年，假如你同年轻的科特助教授谈到，他的学生中日后将有一半的人会成为创业型的企业家时，也许他会嘲笑你的无知[11]。

在他们的"组织问题"课程中，学生们讨论制造业和非制造业中的一些案例，两者间的比例并不完全一样。大约有18个的案例是涉及制造业公司，包括了TRW、Alcon Laboratoriies、Continental Can（也称作EmpireGlass）、ITT、Clark Equipment、Inland Steel（也称作Continental Steel）、一个大型的石油公司（Texana）、一个运动服公司萨曼沙服装公司（Samantha）、两个电子公司（Higgins Equipment和Baines Electronics）、一个航空公司（Aerospace Systems）。九个案例是有关非制造企业的，包括一个名叫即停即买的超级商店（Randley Stores）、一个大型高级轿车/出租车/租赁车运输公司（Denver Transportation）和一家贸易公司（国际金属制品公司International Metals）。上述这种模式在其它的课程

中也是常见的。市场课程集中于销售产品；生产课程高度集中于制造业；会计和控制课程通常是局限在工业企业中；成功的榜样大多数是那些制造业公司中资深的执行主管。当请求证明这一点时，学院管理者都说，《幸福杂志》明显反映了在美国什么是重要的和什么是优秀的看法。学生们被灌输怎样销售像 Procter&Gamble 那样的产品和怎么样生产像福特那样的产品。

图 2. 2

'74 届毕业生中的企业家们[①]



在教学的过程中和学院的系列讲演中，非制造企业的议题比正式的课程中要多一些。一些商业银行（如花

① 企业家统计口径包括那些拥有自己的企业并自己经营或部分拥有某企业并帮助经营是其基本工作的那些人。不包括那些已经退休的、不工作的，或者不在工商管理硕士类似职业范围里工作的人（如作家）。

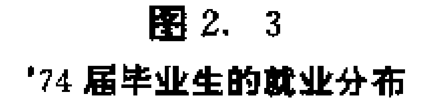
旗银行和芝加哥第一银行)、咨询公司（如麦金森公司）和投资银行(如哥德曼萨奇公司)是非常积极主动的。但制造业仍然是学院的标准。

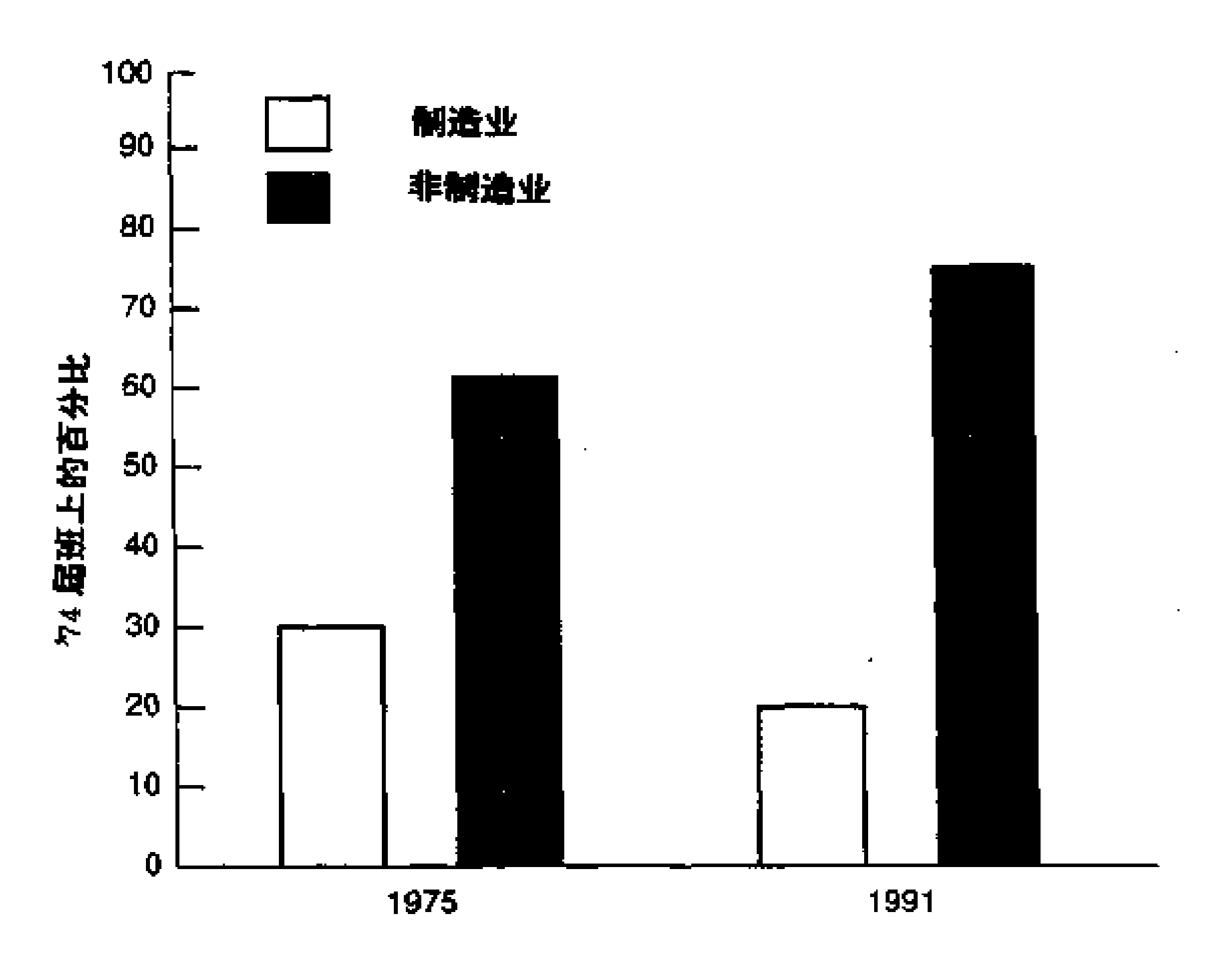
这些'74届毕业生的职业发展道路的统计数据（见图2. 3）也是很有趣的。在制造业就业的毕业生人数远少于人们对哈佛商学院毕业生就业去向的预测。平均来说如果有一个毕业生在制造业就业，那就有两个人在其它的部门就业。在1991年，只有很少的毕业生还在制造业工作—这个比例大约是21%。

那些在非制造企业就业的毕业生，分布在很多行业中。最多的是集中在金融行业：商业银行、投资银行、投资管理机构；以及贸易行业。这个比例在1991年达到31%。另外10%是在咨询行业，7%在房地产行业，大约5%在销售行业。

这种离开制造企业的趋势是同小企业和企业化发展的趋势相一致的。在大型的、公众拥有的企业中，制造企业的比重远大于在小型企业中所占的比重。

总的来说，这三个趋势意味着很少的人像吉姆·伯克和彼得·麦科洛那样，追寻传统的职业道路。到1992年，'74届毕业生中，只有8%的人在制造业公司里当执行总裁，或继续向这样的职位奋斗。只有8%！这个数据已包括了各种规模的制造企业。将近一半（48%）的人已成为企业家，或正在努力成为企业家。另外29%是成为了非制造企业中的执行总裁（或者已接近于这样的角色）。其余的人已成为坚实的中层管理者（8%），或者


图2.3
'74届毕业生的就业分布



不包括已经退休的、无工作的、或不在工商管理硕士们类似职业范围工作的人（如作家）。

已不再追求工商管理硕士们通常追求的职业方向（9%，包括那些已退休的或在军队就业的人）。

杰里米·金的举动在同学中已不再令人感到奇怪。'74届的毕业生拉尔夫·邓希尔（Ralph Dunhill）已当上了一家年收益超过50亿美元的大型工业公司的执行副

总裁。现在看来，拉尔夫才是一个怪人。

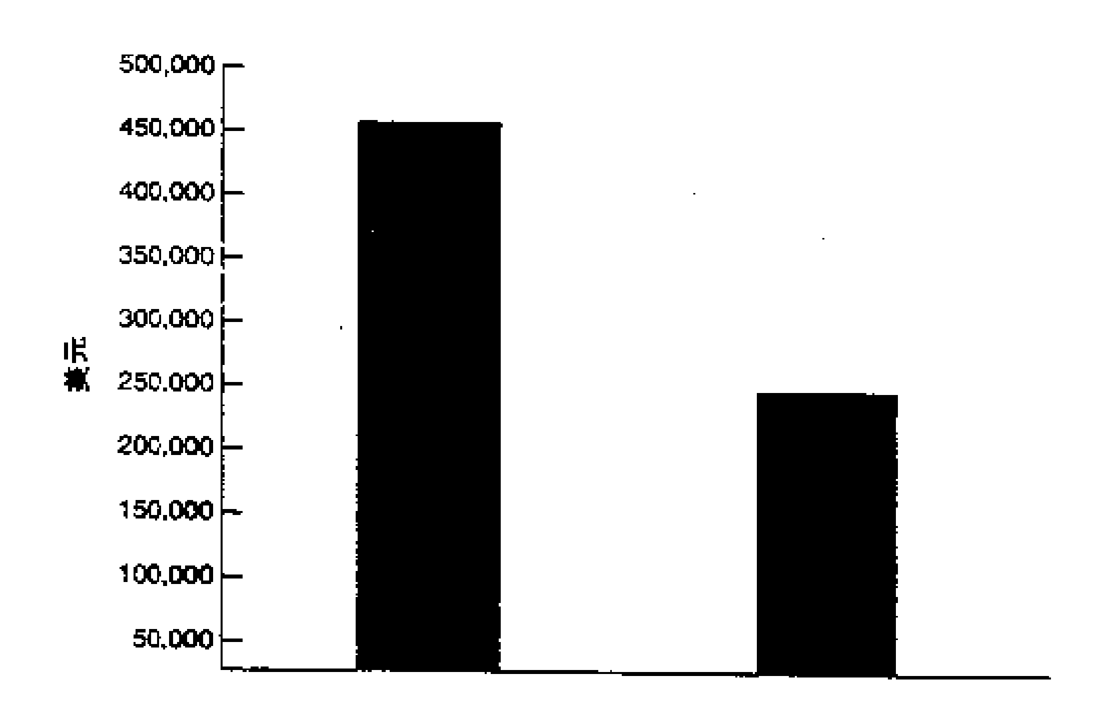
为什么他们不再跟随传统的职业发展道路？我们将在第三章到第七章中继续就这个问题进行详细的探讨。现在，我只能说，简洁的答案是：在非传统的职业方面，存在着更大和更多的机会。

现在看一看那些在大公司，特别在大制造公司，以职业经理的身份从事传统职业的人们的情况。从许多方面来看，他们都比在非传统行业工作的同学，在事业上的成功程度低一些（见图2.4和2.5）。在这本书里，我们会看到，在传统行业工作的毕业生的平均收入相比于其他同学，都要少一些。在所掌握的实权或权威方面也要小一些。他们经常在工作中面临更多的问题或者更少的个人满意度。

而且，我看到了愈来愈多的与'74届毕业生相类似的情况。在这个世纪中的大部分时候对人们有益的职业，现在已似乎不再是大量机会的源泉了。这不仅包括在大工业公司中的执行主管的职业，也包括那些在相同的组织中相联系的职业。强有力的力量正在改变着我们的生活，包括最顶层的执行主管们、非熟练的工人，以及我们每一个人。

图 2. 4

'74 届毕业生中追求传统和非传统职业的人在收入上的差距



1991 年企业家、小商人和非制造业者的平均收入

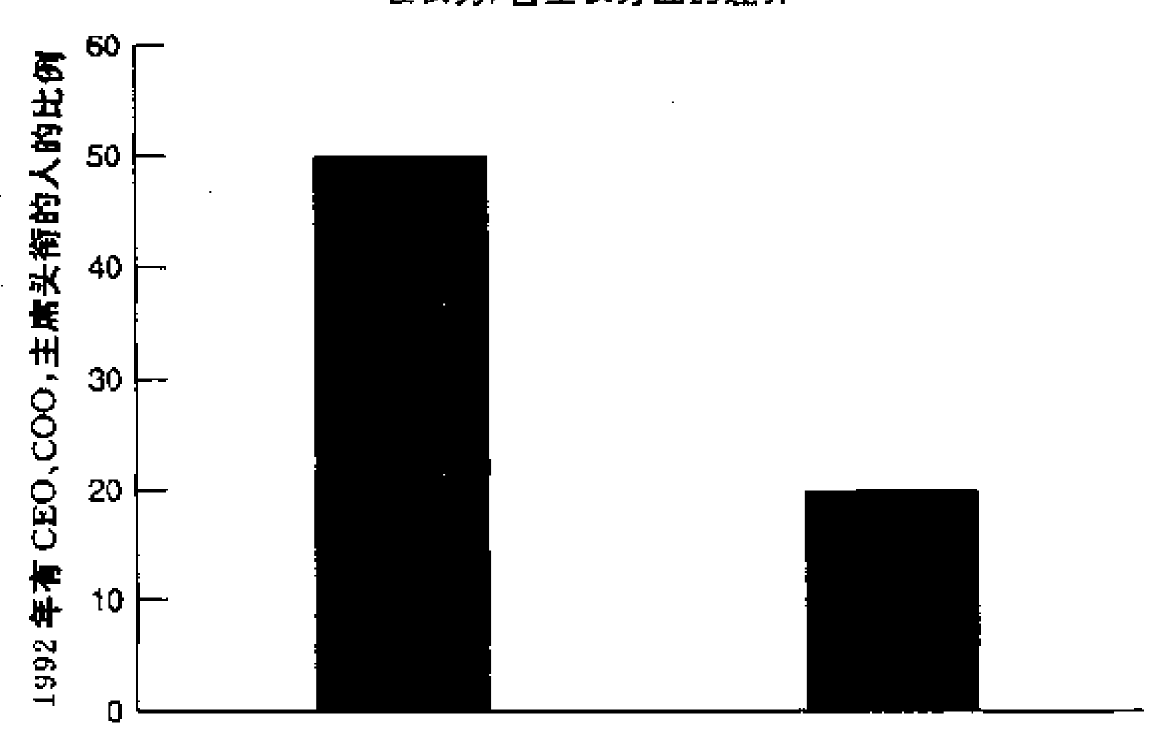
1991 年职业经理、中等的和大的商人以及制造业者的平均收入

详细情况参见注释 12。

图 2. 5

'74 届毕业生中追求传统的与非传统职业的人，

在权力/自主权方面的差异



小商人、企业家和非制造业者　　　中等的和大商人，职业经理和制造业者

详细情况参见注释 13。

新规则 1

机会正在发生改变，今天要在工作中取得成功，就需要选择不同于 20 世纪中期的曾为很多人带来成功的那种职业发展道路和战略。新规则是：要小心对待习以为常的传统，在一个快速变化的时代，非传统的创新的做法常常会取胜。

第三章

’73 年以后的经济环境

要懂得为什么在《幸福》杂志所列的 500 家公司中传统职业的收入比几十年以前减少了，必需了解经济发生了怎样的变化。今天的经济世界已经显著地不同于这个世纪大部分时候的状况了。1994 年与 1954 年的比较显示，竞争的变化已使大多数国家工业游戏规则发生了巨大的改变。

划分二战后和我们现在生活环境的分界时间是 1973 年 10 月 16 日[1]。在那一天，海湾石油生产国不顾西方石油公司的抗议，第一次大幅度和统一地提高了他们的石油价格——提价 75%，达到 5.11 美元一桶。10 月 17 日，阿拉伯石油外长们商定共同削减石油产量，这进一步提高了石油的价格。到 10 月中旬，石油价格已攀升

到 17 美元一桶[2]。这一事件对美国经济霸主地位的影响，比以前的其它任何一次事件都大，它标志着战后美国经济统治时代结束，开始了真正的全球化的经济时代。[①]

凯文·约翰逊与他的同学和大多数美国人一样经历了这一事件的震荡。由于波士顿一些汽车主人的恐慌，位于北哈佛大街转角和西大街的两个加油站前排起了长长的等候加油的队伍。雷·柯林斯摇了摇头，他记得，在等了大约一个小时后，才加到了油，其他的人也只加到了 4—5 升油。像其他美国人一样，经济学家、商人，甚至公共政策的专家和我们的一些工商管理硕士们似乎都认识到了这一事件的重大影响。但没有人认识到这一事件具有的讽刺性的结果，设计的行动主要是为了限制竞争、控制价格和为石油生产者创造一个稳定的环境，但结果是出现了一个竞争更激烈、更少控制和更不稳定的经济环境。

这个新的时代可以被看成是美国大公司资本主义发展的第三个阶段[3]。第一阶段是从 1860 到 1930 年，经历了 3 代人，从'74 届同学的曾祖父到他们父母的诞生。在这段时期，第一批大公司在美国出现。许多好事情都同这个时期相连，寿命的长度和总的收入都有了很大的增长。但这个时期也有黑暗的一面。新公司滥用权力导致了一些麻烦，贫富的距离拉大了（见下页对历史的回

---

① 尽管从二战结束到 1973 年期间，有一些事件使美国在政治和军事方面降低了威信。但从来没有像第一次石油危机那样影响过美国的经济。1973 年石油危机动摇了许多人对美国经济的信仰，从前他们认为美国经济是如此的强大，以致于世界上其它国家的力量很少能影响它。

顾)。由于工业革命的驱动和共和党总统的指导，第一时期在1930年左右被一个新的时代所替代。这个新的时代受到民主党政权的强烈影响。从1930年到1970年，民主党在10次竞选中有7次获胜，在第二阶段期间民主党试图改善大公司资本主义所造成的问题，但不是放弃资本主义本身。

美国大公司资本主义的第一阶段

这是一个美国最初的大公司创立的时期，——美国钢铁公司和标准石油公司，通用汽车公司，通用电器公司都创立于这一时期。[4]从一定意义上讲，国内战争是在希望保留土地所有制与封建制度的人和希望进行工业革命发展资本主义的人之间进行的一场战争。工业主义取得了胜利，然后在共和党的领导下工业生产蓬勃地发展了起来。在这个时期，共和党在17次总统竞选中赢得了13次胜利。正是在这个时代，数以千计的制造业大公司创建起来，并取得了大量史无前例的发明和重要的科学发现。伯勒斯造出了第一台现代动力机器，威斯汀豪斯发明了空气制动器，卡里尔发明了空调，斯佩里发明了自动导航器，伊斯门发明了照相机，伯载发明了冷冻食品方法，希克发明了电剃刀，贝尔发明了电话。美国在1880年到1930年的五十年间的发明，超过了历史上任何其它国家任何其它的五十年发明的数量。[5]

以许多标准来看，大公司资本主义的第一阶段都取得了巨大的成功。人口的平均寿命从大约39岁增加到近

60 岁。[6] 各种机器的发明大大减轻了工作的负担。祖祖辈辈生活在贫穷农村的数以百万计的人进入了中产阶级的行列。到 1925 年，许多人已过上了他们的曾祖父做梦也不敢想的好日子。

尽管如此，伴随着这些好的结果，也带来了许多不希望的东西。工业主义导致了生活和社会中大量的变化与破坏。一些工厂主和经理们利用他们新的经济权力剥削工人，使工人长时间的、在无安全保障的条件下工作。繁荣和萧条的经济周斯引起了许多困难。从社会角度来看，最大的问题是贫富差别不断拉大的问题。一般的市民和最富的人（已不再是地主，而是像洛克菲勒那样的实业家）之间的差距已经达到了十分惊人的程度。

第二时代到来的序幕是本世纪初反托拉斯法和关于所得税立法修正案的设立。但第一阶段的真正的结束是 1929 年黑色的星期二。大萧条的开始，摧毁了人们对自由放任的资本主义经济体制的信任。罗斯福和他的新政的实施，使得政府对经济的干预达到了前所未有的程度，以期望能治疗经济的繁荣和萧条的周期性的循环，以及缩小贫富的差别。凯恩斯经济学第一次得到了广泛的应用。1935 年的社会保障法帮助把财富从富人移向穷人。收入税的增加（最高的调节税率，1944 年达到 94%）和 1935 年的瓦格纳法案（帮助把非农业劳动力的工会成员从 1930 年的 11.6%增加到二战结束时的 30%）都起到了同样的作用。30 年代、40 年代、50 年代和 60 年代的其它立法，也以几百种不同的方法达到了相似的结果，即：通过刺激经济来减少经济下降时期由于现代经济的

竞争造成的各种各样的问题；调整公司和管理者的行为；在教育和组织方面帮助穷人以增强他们在劳动力市场上的竞争能力；向那些失去工作能力的人提供救济等等。甚至大公司里的一些政策也有很相似的作用。公司的官僚主义限制了投机和冒险，正是这些投机和冒险造成了经济的繁荣和萧条的周期性变化。补偿和薪水政策限制了看门人和首席执行总裁之间的差别范围。①

像第一阶段一样，这个大公司资本主义的第二阶段从许多方面看都是相当成功的。人口的寿命继续得到延长，从平均59.7岁增加到70.8岁。[7] 以今天的标准来看，生活在贫困状态中的人从40%以上减少到12.6%。[8] 从二战结束到1973年，美国产业工人的实际工资每年增加2.5%—3%。[9] 繁荣和萧条的周期性变化已变得不那么频繁了。曾经只是为富人提供的方便和娱乐设施，现在几乎对每个人都开放了。这不仅包括洗衣机和电话，甚至还包括了非比寻常的汽车和飞机。

但就像大公司资本主义的开初阶段有其黑暗的一面一样，第二阶段也是如此。政府、劳工联盟和公司制定的数以百万计的条例限制了竞争，创造出了缓慢、昂贵而又无效率的庞大的官僚机构。在第二个时期的末期，数以百万计的“职业经理”和他们的“工人”已学会了接受这一体系，并把它们视为正常合理的。只要公司是同其它以相似方式运作的公司进行竞争，这一制度的不良后果是看不见的。当只有通用汽车公司、福特和克莱斯

---

① 在这个时期，还发明了一系列的补偿系统。

勒生产的美国汽车时，人们就很少会注意到，它们三家公司都同汽车工人联盟签订了使汽车成本不必要增加的协议，也很少会注意到它们对消费者的建议和新技术的采用反应缓慢的情况。但人们都注意到了，当汽油的价格突然翻了三倍时，日本公司对这一变化迅速地作出了反应，很快为市场提供了更有效更廉价的汽车。

象第一阶段深受工业革命的影响一样，第二阶段深受政府行动的影响，第三阶段的出现多半是全球化不断增强的产物。[①] 这部分显示在贸易数据上，从 1973 年到 1991 年，美国的进出口额增加了 500%，而这一时期，日本的进出口额增加了 700%。[10]但全球化意味着比贸易更多的东西。从公元 1500 年以来，地球上的不同区域变得愈来愈相关联，但只是到了近期我们才看到了，一个小组的人作出的经济决策会那么迅速地对全世界几十亿的人和数以千计的公司产生那么大的影响这一现象。

然而在 1973 年，如果谁预测到了这些变化的话，也会被忽视或被人嘲笑。今天，大多数人已普遍认识到这一趋势。但我想，只有极少数的人认识到了它到底意味着什么。它所包含的内容是多方面的，特别是当我们考虑今天引导人们成功的因素以及为什么这么多’74 届毕业生在《幸福》500 家以外的公司工作这些问题时，更是耐人寻味。

---

① 一些人说，技术的变化再一次是首要的驱动力。全球化和技术的变化总是相互地作用。全球化的增强意味着竞争的加剧，这又反过来刺激了对研究和发展的投入，而这一投入，反过来又增加了技术变化的频率。这些技术的变化，在一些案例中，又增加了全球化的程度。

图 3.1
美国大公司资本主义的发展阶段

第一阶段	第二阶段	第三阶段
·关键的影响：工业革命 ·华盛顿大多数时候是共和党管理	·关键的影响：政府的行为 ·华盛顿大多数时候是民主党管理	·关键的影响：市场和竞争的全球化 ·至今为止，华盛顿大多数时候是共和党管理

1860 ——→ 1930 ——→ 1970 ——→

为了适应竞争的需要，几乎所有地方都对新经济时代的到来作出了反应，但是他们不情愿抛弃已经习惯的条例、规章以及建立在头脑中的官僚主义。至今为止，在美国，这些变化多半是在华盛顿的公共管理部门的指导下进行的。[①] 总的来讲，行动是缓慢的，常常是痛苦的，并且几乎是涉及了每一个人——包括’74届毕业生，譬

① 在我1993年5月写这些时，民主党在过去的24.5年中，执掌白宫的时间只有4.5年。

如像米歇尔·伦德（Michael Lender）那样的即年轻又受过良好教育的人。

米歇尔1948年出生在田纳西州，是药品推销员和办公室秘书的三个孩子中最小的一个。在中学时，他是一个好学生，但并不出类拔萃。后来，他进了克里夫兰的西部准备学院（Western Reserve University）读大学，1970年得到了会计学学士学位，这是一个他既爱又恨的专业。在到波士顿的研究生院学习以前，他为克里夫兰的瓦特物价审计所（Price Waterhouse）工作了两年。1974年从哈佛商学院毕业后，又回到了克里夫兰那家大型的审计公司。但只呆了一年。1975年10月，他接受了原来客户中一家大型制造公司的聘用，在该公司的财会部门工作。

米歇尔在1994年的一次报告中，用他那些微带着南方口音的话讲道："当我到达时，芝加哥的工业已经经历了来自欧洲和远东的竞争。但整个竞争的局面从1975年和1976年开始大大加剧，其中部分原因是因为汽车工业正经历着他们的顾客希望降低能源消费的时期。而日本的竞争对手非常主动地改变了汽车生产的程序，以使他

特雷弗·詹姆斯

职业经历	
1986—1993	戈登—詹姆斯咨询公司，华盛顿特区。合伙创办人和总裁
1974—1985	华莱士·埃弗斯（一家大型的咨询公司），华盛顿特区 ·首席执行官（1985） ·实际领导（1984） ·资深咨询员（1980—1984） ·咨询员（1974—1979）
1968—1972	联合航空公司，芝加哥
教育	
1972—1974	哈佛商学院，波士顿，马萨诸塞州
1964—1968	马萨诸塞州大学，波士顿，马萨诸塞州 航空机械学学士。“艺术和世界航空委员会”主席。 大学游泳队队员，校刊编辑。
个人背景	1944年生于波士顿，六个孩子中的第二个孩子。 父亲是一个独立的电气工程师，母亲是家庭妇女。 1973同海伦·杜根（Helen Dugan）结婚，有四个孩子，分别为15、13、10和6岁。 海伦有工商管理硕士学位，也为戈登·詹姆斯公司工作。 自述：“在离开华莱士·埃弗斯公司后，我开始花时间松驰一下，看一看周围。我的成功观念深受周围人士的影响，即成功意味着要当一家大公司的执行总裁。当我离开这样的环境后，我开始环顾四周，我认识了一个开了三家围巾商店的小伙子，他能挣很多的钱。也许他并没有受过良好的教育，但通过与他的交谈，你会认识到还有那么多的活法。世界上有那么多有趣的人，做着与你不同的事情。（1991）”

们的顾客能节约昂贵的石油。结果使我们的收益增长减缓了，利润也随着市场份额的减少而下降了。直到大约1979年，公司高层的管理者才开始对这一情况作出一些反应。他们从咨询公司那里寻求帮助，其中雇用了我的一个同班同学：特雷弗·詹姆斯（Trevur James)”（见下页的简介）。

在经过一年的研究后，咨询者们建议在伦德的公司进行一系列的改革。“他们激烈辩论，认为有些部门必须被卖掉，因为公司没有持续的竞争优势来长时间地帮助它取胜。”米歇尔在后来回忆说，“他们推荐了一个重要的改组方案，内容是减少首脑部门的职员和相应的官僚主义。他们建议公司应该面对新的竞争现实，大幅度地减少限止性的工作条规。他们同时明确了三个可能获利的途径，以便在两个主要的商业领域扩大市场的份额和全球化的程度。”

这些咨询者的建议都有着严谨的的逻辑和大量数据的支持。米歇尔印象尤为深刻：“工商管理硕士的课程中，这样的报告可能已经得到了A。”但大多数公司的管理者只给了C。反对进行明显变革的理由是多种多样的，诸如：结果还不至于糟到足以证明冒险的必要性；咨询者还太年轻，经历得太少，还不太懂得公司的业务；日本的竞争是幸运多于精明；面临的联盟是幼稚的和危险的；多样化的商业基本上是对的和可能胜利的；企业重组能削去脂肪，也会剥去神经，等等。在经历了近50年的成功后，公司的文化已经不能很容易地应付新的竞争环境。

在这方面和其它许多的方面，这一问题都不是独一无二的。[15]

三年过去后，结果更糟糕了，两位高层的领导提早退休了。经过了多次的讨论后，从1983年到1987年，大多数咨询者的意见被采纳了。结果是米歇尔先前在公司中的会计职位以及公司中的许多其他职位被削减掉了。一个商业部门被卖掉了，其它四个部门被收购了。这些改变影响了数以千计的工会成员。由于到处都有反对的意见，工会最后作了让步，就像大多数的美国劳工运动一样。在1970年，28%的美国非农业劳动力被联合了起来。到1991年，这个数字减少到16.1%。[16]

在80年代中期，发生在公司的这些巨大的变化影响了所有的被雇佣者。传统的和官僚主义的经理已经很难在公司管理层中得到提升。创建企业和使企业良好运转愈来愈需要领导的能力。一些人发现这些变化是令人困惑的，并具有很大的挑战性。其他人，像米歇尔，就以一种不同的观点来看待这些事件。他在1984年的一次会面中这样说："工业中的这些变化，有时的确是令人困惑的，但它也是激动人心的。我憎恨令人厌烦的工作——这发生在我身上的就是会计这项职业。尽管在刚刚过去的六年到七年里，我并不总是感到愉快，但它们的确也并没有让我感到厌烦。"

米歇尔在1977年脱离了公司的会计工作。"由于我的背景，我总是自然而然地被当作'点豆子'的人，打破这一定势的唯一办法是从会计工作中走出来。"他先在

销售部门干了两年。后来，我首先想去做咨询问，我试着谋求这样的一个职位，以了解老板们的一些想法。我发现，在高层的管理者中，他们并不喜欢咨询者的报告。”他的咨询顾问生涯的职业在延续了12个月后，终于应该结束了。当他听说了一些关于他将被重新调回会计部门的传闻后，开始在其它地方找寻新的工作。“但是，高层的管理者发生了一些变化。我突然又不被抛弃了。甚至问我下一步想干什么。我告诉他们，我想开一个分部。他们说，你没有准备好，但过了九个月后，我得到了很高的提升，去经营一家很小、全新的企业。”

从1985年到1989年，伦德的部门成长了近70%。“这是一段令人惊奇的时光。由于汽车工业经历了这么多的变化，公司的首脑对我们而言，更多的是令人困惑而不是一种财富。我们的竞争也变得更加棘手了。但我们做了一些相当大的变革，在一些事情上我们也挺有运气，做得很好。对我而言，总的来说，是既紧张不安又感觉良好的一段经历。如果我早生20年，就不可能在这么年轻的时候，就得到部门总经理的工作。也不可能得到或接受这样一个在我们的公司中愈来愈重要的部门总裁的职务（见下页的人物简介）。在我父亲的一辈，像我这样专业背景的人，应该在象芝加哥工业部门那样的地方担任重要的会计职责，而不是成为小公司的首席执行总裁。”这种模式在’74届的毕业生中随处可见。一个变化不定的商业环境给人们提出了无数的问题也提供了无数的机遇，受益的总是那些走在前面的人。像米歇尔这样

米歇尔·伦德

职业经历

PRX 服务，明尼阿波利斯，明尼苏达州（1990—1993）

- 总裁和首席业务主管（CEO）

芝加哥工业，芝加哥，伊利诺伊州（1975—1989）

- 总经理，LDX 部（1985—1989）
- 常务副总裁，非洛子公司部（1980—1984）
- 销售指导者，非洛子公司（1978—1979）
- 公司会计员（1975—1977）

瓦特物价审计所，克里夫兰，俄亥俄州（1970—1972）

- 会计员

西部准备学院克里夫兰，俄亥俄州

1970 年取得会计学学士学位，学校棒球队的成员，“团体行动”计划的首席。

个人背景

1977 年同路易丝·沃尔科特结婚。三个孩子。

自述

“养育一个在学习方面有严重障碍的孩子，常常是令人感到恼怒的，但它也使我更多地了解了世界和自已，它也使我同家庭的关系更密切了。（1984）”

的人，找到了把握这些机遇并将他们运用到职业中的途

径。这些途径与他们父辈中成功的业务经理们是不同的。

当哈罗德·阿特金斯（Harold Atkins）在1976年加盟一家投资银行时，他并没有认真地考虑接受这家银行证券部的工作职位。证券部的工作令人厌烦，而证券交易员的收入又少于银行里的其他同事。1979年的10月5日，联邦储备局的主席保罗·沃尔克宣布了一项允许利率作更自由浮动的新政策。在某种意义上说，他是从本世纪30、40、50、60和70年代初建立起来的庞大的调节机器中撤掉了一些多余的螺丝。作为这一行动的后果之一，证券的价格开始能够更大幅度地变动了。而在过去，证券的价格总是紧紧地同利率捆在一起的。当证券的价格变动缓慢时，在证券市场上很难造成杀伤性的后果；而当它变动迅速时，证券持有人就可能赚很多的钱，也可能失去很多的钱。在证券交易中成绩良好的交易员，就可能得到很高的收入。

证券交易员收入的增长还来自于另外一个原因。当美国失去了在世界经济中的领导地位，被迫同世界上的一些强硬对手竞争时，公司的、国家的和个人的借款就飞速地增长了。全部的债务从1977年的3230亿美元增

加到1985年的70,000亿美元①。随着收益的不断下降，公司只好举债进行结构的调整，以增强竞争力。个人举债以保证他们能继续花销，因为他们的收入已跟不上他们的期望值。由于政府的收益是同公司和个人的收入紧密地联系在一起的，政府也不得不举债以偿还它的债务，这些债务有一部分是来自于同前苏联的激烈的军备竞赛。大量的公司、个人和政府的债务都以证券的形式体现。因此，一个交易员在1975年每周要经手5百万美元的证券交易，到了1985年，他每天的证券交易额就达到3亿美元的数额。[18]由于交易员的收入是同交易的规模相联系的，因此，他们的收入就愈来愈高了②。由于哈罗德较早地涉足了这一领域，又有能力发展自己，用企业化的态度进行经营，这样他管理了公司证券的操作，收益颇丰。

弗雷迪·洛(Freddie Lowe)经历了同一现象的另外一种体验。在1974年的春天，他不得不决定是否进入一家小型的、低技术成分的家庭企业。这家公司是他的祖父在美国大商业资本主义发展的第一阶段建立起来的(1906)。在经历了1932、1933和1934年的糟糕表现后，

① 在六十年代中期，公司的收益占国民生产总值的11.7%（调整了财产目录的收益和损失，以及萧条时期的情况）。到八十年代的末期，这个数字下降为5.3%。[17]

② 股票交易员们也看到他们自己的收入随着股票交易规模的扩大，有了巨大的增长。为证券和股票的交易加油的精确因素是不一样的，但他们都同经济发展第三阶段的特点相关联。

公司在他父亲的领导下，在经济发展的第二阶段缓慢而稳定地成长。弗雷德预料如果他加盟这个公司，他能够享受同他父亲一样的高收入。但他害怕他会厌烦这份工作；放弃变得真正富裕的机会；为得到重要的权力还不得不同他父亲斗争的现实。弗雷德的两个大学毕业的结拜兄弟，在几年前也面临过同样的选择困惑，但最后走上了家庭企业的道路。经过反复的思考，带着一些保留的意见，弗雷德也走上了这条道路。三个年轻人相信他们能成为一生的同事和朋友，享受以成为联合俱乐部成员为标志的高质量的生活。但后来这些梦想并没有变为现实。

由于各种不同的原因，70 年代末期的工业变得更反复无常了。这三家公司也是如此。每一家都作出了不同的反应。一家仍一如既往的运作，没有进行什么改变；另外两家变得更敢作敢为，卖掉旧的生产线，购入新的设备。那家没有采取多大变化的企业，遇到了很大的麻烦，最终以低价卖掉了。两家试图采取变革的企业中的一家，也陷于麻烦之中，主要是因为战略决策的失误和债务过重。第三家却做得难以置信的好，——在十年中，它的收益从每年 1000 万美元增加到 1 亿美元。在富有能力的领导指引下，这家企业采用信息技术来提高劳动生产力、降低成本，并通过采用低价格来扩大市场占有率。因此，在这三个年轻人之中，一个人在 1993 的收入是 50000 美元，拥有 200000 美元的财产，不十分幸福；第二个年轻人 1993 年的收入是 90000 美元，有 650000 美元的财产；

第三个年轻人1993年的收入是250000美元，拥有他公司的股权，财产超过10000000美元。并热爱自己的工作，从大多数客观的标准来看，他对社会也作出了有用的贡献。[①] 这个人就是弗雷德。

近来的经济变化导致了以下三方面的结果。第一，国际竞争加剧，至少从现在来说，大大降低了美国工资的增长速度。在许多工作中，工资的增长从1974年以来已经跟不上通货膨胀的速度。第二个方面，最高工资和最低工资之间的差距在进一步拉大。当竞争的层次提高后，特别是市场的规模扩大后，这是一个不足为奇的结果。第三个方面，机会移位了：从大的官僚主义化的公司，移向了更小型化的和更企业化的公司；从制造企业移向了非制造企业；从职业管理移向了企业家、领导和交易决策者（见图3.2）。

---

① 这些贡献是多方面的，包括创立更多的就业机会；为当地的慈善机构提供很多的捐赠品等。

图 3.2

1973 年后的经济环境对工业、公司和职业的影响

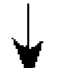
全球化

经济

更好的全球通讯和交通，更好的经济上的相互依赖，更少的关税（关税与贸易总协定），更多的变化不定（浮动汇率制...）

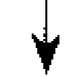
↓

更多的危害
• 更多的竞争
• 更快的变动



官僚主义的内向型企业问题

更多的机会
• 更大的市场
• 更少的障碍



企业化的、更灵活易变的和更外向的公司常常发展更顺



工业

• 更多的变化和更少的安全。
• 在官僚主义化的或内向型的大公司里，职业经济的机会越来越少

个人职业

• 为企业家们提供更多的机会。
• 为庞大的官僚主义大公司提供帮助的人，特别是为那些咨询者和其他从事服务的人，提供了更多的机会。
• 为那些能够领导重组企业、创立企业和促使企业成长的人提供了更多机会。
• 为以市场为导向的谈判者和重组建的企业财务处理人员提供了更多的机会。

在经济发展的第二阶段，同大规模的和公共所有的美国制造企业联系在一起的管理技巧，得到了大量的称赞。在经济发展的第三阶段，这已不复存在。在这个阶段，不断加剧的竞争和快速变化的商业环境，对那些官僚主义化的和内向型的公司来说，形势已变得愈来愈严峻了①。在第一阶段和第二阶段，许多大企业采用规模经济的模式，以及其它的一些竞争战略。但在第三阶段，由于市场的全球化和技术的不断创新，使得小企业在降低成本方面行之有效，而大企业在以往阶段的做法，就不再有效了（例如：微处理机 microprocessors）。②

在某些大企业，巨大的规模已经导致了规模上的非经济化。小型企业已经很少有能力以规模经济的战略进行竞争，它们因此被迫走高价值发展的道路。结果，小型公司一般更简洁、更灵活易变，也更以顾客为导向。所以，它们一般进展得比大公司更好、更顺利。在过去的20年中，美国的小公司比大公司为人们提供了更多的就业机会，特别是为有能力的、企业化的领导和决策者提

---

① 例如，在美国《幸福》杂志500家公司中工作的劳动者，占人口数量的比重已从1954年的14.6%增加到1974年的19.4%。从那以后，在这些大型工作公司工作的劳动者就开始向外撤移。到1992年，这个比例已下降为10.9%。[19]

② 就像罗伯特·赖克指出的那样，“公司的生存和发展已从高产量移向了高价值。”这个战略在今天运转良好，“因为顾客愿为充分满足他们需求的商品和服务支付金钱，也因为高价值的企业不会被世界上大规模的竞争所轻易取代。”[20]

供了更多的机会。今天所有的巨大的机会，连同它们所附带的巨大的危险，不仅仅来自于帮助一家小企业运转，而且，也来自于大量拥有这类企业的股份。从普遍的规律来看，商业的环境愈是开放，企业化的机会就愈多。经济发展的第三阶段的商业的环境与第二阶段相比，要开放许多。一些统计数据已经使这一特点得到了戏剧性的展示。1950 年，美国每年创立 93000 家公司，到八十年代的末期，这个数字已增致 1300000 家[21]。

这些变化已经影响到每一个人，不仅仅是人口出生高峰时期出生的人，而且还有他们的父母，甚至还有第二次世界大战结束后出生的年龄最大的孩子们。到目前为止，许多人并没有从这些转变中获益。有一些人甚至受到了深深的伤害——常常是那些从经济发展第二阶段获益颇多的人，他们往往是在大型的工业公司里工作的较缺乏工作技能和缺少教育的人。①在制造公司工作的一些上了年纪的老联合体工人，他们所遇到的大量问题是在被解雇后，年龄较大的联合体工人常常发现，他们没有什么相关的技能提供给雇主们，并且，所拥有的技能能带来的市场利益，也远远地低于他们以前所得的工资。[25]甚至在非联合的大型企业中工作的中层经理们，有时也发现，当被解雇后，劳动力市场也不能很高地评价

① 美国大公司资本主义发展的第二阶段持续不断地减少了人们的收入差距。[22]随着第三阶段竞争的加剧，以及制约机制的减少，富人和穷人、穷人和很贫穷的人、富人和很富的人之间的差距被拉大了。[23]就像本世纪初期，一些人开始对这个趋势和它的后果后果愈来愈关心。[24]

他们的技能。人们可能已经听说过，现在一个被解雇的中层经理，为了重新就业，他会被迫接受比过去少10—30%的工资。

当然，并不是所有的人都被这些变化深深伤害了。在过去的15年，百万和亿万富翁的数量增加得很快，这种情况不仅仅是在美国。① 在一个更大和更开放的市场上，一些人找到了比他们的父辈和祖辈多得多的成功机会。这些人中的一部分，特别成功地利用了这些新的机会。这些成功人士中，特别惹人注目的是那些娱乐界和体育界的明星们。比尔·科斯比和杰克·尼科尔森在过去的十年中挣的钱，比40年代和50年代成打的电影明星们挣的钱还要多。NFL的平均薪水已从1974年的33,000美元增加到1992年的近500，000美元。[26]

但成功地投资于经济发展第三阶段的大多数人，一般是律师②、医生③，最多的是商人。每个职业运动员年收入一般都要超过200，000美元，有数以百计的其它职业类型的人达到了这个收入水平。

商人中的高收入者愈来愈不是那些在经济发展第一

---

① 世界上的亿万富翁，据《幸福》杂志报道，在过去的五年（1987—1993）里，数量已翻了一番。

② 在竞争更加激烈和更不稳定的社会里，法律已经变得十分有利可图。美国开业的律师数量已从1971年的343，000增加到1989年的近100万人。[27]

③ 临床医生的收入差不多是一般人的6倍，近年来，临床医生收入的增长速度已是一般人的两倍。[28]

阶段的美国大公司资本主义社会中碰巧发财的很少受教育的人。也不是学院里的落伍者——那些在50年代、60年代和70年代在他们的汽车间开始高技术事业的人。全球化已明显地增加了作决策的难度，那些能够应付这些复杂变化的人，愈来愈是那些受过良好的教育，通常毕业于名牌大学的人。他们拥有密歇根大学或斯坦福大学或宾夕法尼亚大学或MIT的文凭，在小咨询公司或财务公司或房地产公司里，担任领导或决策者角色。同职业的足球明星相比，他们是不易被人们看见的。但他们的确挣了很多的钱[②]。并且不像体育明星们，他们可以40年甚至50年这样地挣钱，而不只是短短的几年。

对这种新经济模式的解释，通常是围绕罗纳德·里根展开的，但争辩并不符合事实。[③] 这种收入差距的增大，早在里根以前已经存在。1973年是一个特殊的年份，

① 劳动经济学家发现，在过去的50年，大学毕业生的收入相对于高中毕业生已经有了显著的增长。[29]在美国，一个没有高中文凭的人，他的年平均收入是14,078美元；有高中毕业文凭的人，他的年平均收入是19,567美元；大学毕业的年平均收入是32,720美元；那些有研究生文凭的人的年平均收入可以达到65,648美元。[30]

② 在1993年，最高的收入者是乔治·索罗斯（George Soros），华尔街的交易者，他挣了6.5亿美元。[31]

③ 通常，我是指那些通过大众传媒（如报纸，电视）联系的东西。里根的执政时期采取的举动，显然是孕育了第三阶段的经济环境，因此，也就伴生了许多好的和坏的东西。但是，他的执政并没有创立第三阶段。事实上，在里根接手白宫以前，这个新的经济时代已经进入良好的孕育过程中了。

在那以后，人们在收入方面的差距又重新被拉大了。①有证据可以说明，这种现象不仅仅在美国被发现。②而是全球化的，它对我们每一个人都形成了深刻的影响。

总体来讲，’73年以后的经济环境的转变是非常复杂的。但从它的核心来看，这种变化实质上又是简单的。

可以想象一下，在一个星期四晚上6个朋友玩的扑克游戏。这6个朋友已经玩了很长的一段时间，这种游戏已变得很像一种社会竞争的形式。为了保证没有人会赢得过多或输得太惨，一些正式的或非正式的规则就被建立起来了。获得的奖励只限于25美分，并且不超过三圈。只玩两种或三种相对简单的扑克。当某一个人开始赢得太多时，他通常就会受到某种制约。假如某一个人开始输得太多了，其他人就会寻找机会帮助他。这种安排对参与这一活动的每一个人来讲，都是非常舒服的。

① 例如，0.5%的最高收入者所累计的财富，在1973年降到了谷低。[32]石油的价格从1973年开始上涨，从每桶3美元增加到了1986年的13美元。[33]1971年，美元的价值是360yen，随着汇率的一路下降，到1987年，美元的价值就只有130了。[34]

② 在地去的20年，亿万富翁数量的增加，明显的是一个全球化的现象。仅仅在过去的4年，在前苏联和东欧地区，收入的差距就明显被拉大了。按照欧共体企业研究会的研究结果，从1989年12月到1992年4月，这两个地区企业家的数量就增加了十倍。这些人士中的最成功者，他们的收入已经达到了相当的规模。[35]

现在引入了下列的变化。三个新来者参与了某一个星期四晚上的游戏。这三个人都有不同的玩扑克的“经历”。新来者成功地改变了游戏规则，不再限玩两、三种简单的游戏也没有对奖励的限制，也没有非正式的限制竞争的规则。五个小时以后，结果是可以预见的：游戏的质量和复杂程度比通常的情况要高出许多；同样，提供给参与者的机会和危害也比通常要高许多。到凌晨一点时，最大的赢者和输者的差距就比往常大多了。同时，以往总是获胜的人，在这次游戏中往往就不是最大的赢者了。因为玩两种或三种游戏所需要的技巧和玩这种更复杂的游戏所需的技巧是不一样的。

在相当的程度上，这种相似的变化也发生在今天的经济和工作的场所中。作为全球化和其它变化的后果，新的竞争者已进入了许多工业领域，市场扩大了，而各种限制竞争的规则被消除了。这些规则的一部分是正式的：政府管理、劳资协调、公司的官僚主义化的政策。但许多是非正式的，例如：“我不伤害你，假如你不伤害我”；“让我们都把价格限制在这个水平”。极少的限止竞争的规则通常就导致了更激烈的战斗、更加的不稳定和更快的变化，为生产者带来了更多的问题和机会，为消费者带来更高质量的和更低价格的商品和服务。就像我们前面假设的扑克游戏一样，取胜所需要的战略和职业的道路都已发生了相当大的改变。在这个世纪中大部分时间运作得很好的东西——尤其是大规模的官僚主义和职业化的管理——现在常常已不能保证成功；以 20 世纪中期

的眼光来看是非传统的的方式，在1973年以后的经济环境中，却常常是能取胜的，——就像杰里米·金和许多其他像他这样的人一样。

新规则2

市场和竞争的全球化引起了许多的变化。在快速变化和竞争更激烈的商业环境中，你一定要善于捕捉机会，同时要避免在这样一种环境中可能遭到的各种危害，方能成功。

第二篇

新反应

第四章

小企业的建立和成长

几个世纪来，人们在小型工商企业找到了无数的机会，到了经济发展的第三个阶段，客观环境愈发增加了这些企业的魅力。一部分原因是许多已有的大企业对人们的吸引力正在减弱；其次是在日益变动的商业环境中，小型公司所拥有的比较优势正日益增强，再有一部分原因是在拥有了传真机、移动电话、廉价的复印机和个人电脑的时代，建立一个小型企业正在变得愈来愈容易。但不管什么原因，当你发现小企业圈子里有成打成打的成功人士时，你一定会对这类企业能为这么多的人提供机会而感到吃惊。

事实上，'74届的毕业生中，只有极少数的人只为小

公司工作。从1964年到1973年，如果把暑假的短期打工也算上的话，他们几乎都曾受雇于一个中型的或大型的公司[1]。1974年，当他们毕业时，71%的人都进了大公司。但到了1992年，这个数字已经跌至38%。其余的约62%，都在小公司工作。由于制造业中的小公司远少于大公司，这些毕业生的职业变动是直接同非制造业化的趋势相关联的[2]。这个统计数据完全可以说明这一点：到1992年，哈佛'74届工商管理硕士工作的企业遍布各行各业，处于不同的地位，员工人数大多不超过550人，却无一是属于制造企业。

在很大程度上，这种无悔的离开大企业的举动，是雄心勃勃的人们在金字塔机构中竞争的自然结果。并不是每一个人都可以爬上去。所以，那些没有爬上去的、但具有进取精神的人就有了成为小池子中大鱼的冲动。这个比喻可用于我们的115位工商管理硕士，也可用于那些在商业、法律、医学、艺术等方面受过良好教育的人们。为了获得这些良好的教育，人们往往需要更高的素质和更强烈的取胜的愿望。今天这个道理比1974年更真实，当然更比1949年真实。在本世纪四十年代，两个申请人中可有一人进入哈佛商学院；1974年，这个比例是1∶3；到了今天，这个比例已变为1∶6，即六个申请人中，只有一个人能成为幸运者。这些成功地超越了各种障碍获得良好教育的人们，当然就不可能心安理得地、舒适地坐在等级森严的统治集团的中级位子上。

对于'74届毕业生来说，他们所遇到的大公司的特

点，更加剧了这个普遍的问题。这些公司不仅仅规模大，而且常常是官僚的、集权的和派系化的。

一些数据在这里是很能说明问题：1955年，100家世界上最大的创利工商企业中，有75家是美国公司[3]；但到了1992年，世界上最大的100家企业中，只有30家是美国公司[4]。1970年，10家世界上最大的银行中，6家是美国的[5]；但到了1992年，10家世界上最大的银行中，却没有一家属于美国[6]。简而言之，近二十年对美国的大企业来说，形势是严峻的。尤其与本世纪四十年代、五十年代和六十年代相比。大多数美国大企业正在明显地走向衰败，只有极少数运转极好。在这样一个竞争日趋激烈的全球商业环境中，许多公司开始意识到他们的机构过度臃肿、过于封闭、派系化的和官僚主义作风严重，并且骄傲自大、缺乏领导，甚至是非规模经济的。在一定程度上，这些问题是大规模的相应后果。但这些问题也可以是在长期缺乏竞争环境中成功的发展后的必然结果。就像杰姆·赫斯克特（Jim. Heskett）和我所著的《企业文化和经营业绩》一书中所描述的那样。长期地处于一种统治地位极易产生一种疲乏的、近视的和不愿冒风险的组织文化[7]。只要竞争微弱或市场独占，就如经济发展第二阶段的许多美国企业那样，大公司就能成功。尽管有以上这些弱点，但它们具有很强的实力：雄厚的资产、众多的人才、强有力的商标信誉和成百上千的专利权等等。只是到了经济发展的第三阶段，上述弱点才开始明显地影响这些大企业的发展。这种封闭的和官僚化

的公司文化不仅在短期内降低了利润增长，而且它们还阻碍大公司成为强有力的竞争者所要做的一切[8]。

当'74届工商管理研究生班的学员们初次在1965年得到暑假工作或在1968年得到全日制工作时，他们才第一次接触了大公司，他们中的许多人并不喜欢所见的一切。官僚主义极大地限制了他们想做的事；派系化创立了内部劳力市场，并且推进了不把他们看作知识界精英而像旧式男孩的这样一种认识。那些在1974年接受了大公司工作的毕业生，都暂时忍受了这些问题，但许多人最终都忍无可忍，终于走向了小企业。

莉莎·马丁(Lisa Martin)1974年毕业离开学校后，开始在国际商用机器公司(IBM)销售部门工作。当1992年问及她的经历时，她坦率地说：我绝对地恨它。在某种意义上说，我是一个方钉，而他们只有圆孔。有一次在培训学校，他们把我放在一边，并说，如果我不改正自己，他们将用飞机送我回家。他们想改变我对死记硬背和推销叫卖的态度。'谢谢你，顾客先生，能给予我同你讨论IBM的机会……。'在回忆中，我真实地欣赏IBM，因为它的确培养了许多优秀的推销员，但他们不了解一个能在几天内读完全部培训手册的人。现在，我该做什么？我只好去睡觉。我们被强迫学习所有的手册和所有产品的特点。这安排了好多天时间，实际上又需要多长时间呢？我们刚从学校出来，习惯于快速吸收知识，这不仅仅是我，而是几乎所有的人。于是我们开始整天去看电视，我们不做任何事情。他们安排了六周让我们

莉莎·马丁

职业经历

家用制品有限公司（1977—1993） 纽约，阿伯尼市

总裁和业主。开始这项事业是在婴儿床俱的零售业上。在1980年打败了竞争对手，使自己的企业扩大了一倍。1985年改变公司方向，使公司从零售业转向了批发业，1986年使得公司的规模扩大了3倍。1987年公司的销售规模翻了一番。

新科约敦百货商场 加利弗尼亚，洛杉矶市

采购助理。为西海岸商店的妇女用品采购作计划和协调。

IBM 纽约

销售代表。满足潜在的顾客在订单和cold—call的需求。解决顾客的问题。准备信件，提案和销售报告。

阿丁尼研究所 伊利诺斯州，芝加哥

财务主任（1972）。负责短期和长期的计划，成本会计，预算计划和总结，规划。

办公室经理（1971）。协调办公室职员的工作，负责雇用和解雇职员。建立办公室会计系统。

秘书（1970），办公室日常事务。

教育

哈佛商学院 波士顿，马萨诸塞州

1974年得到商业管理硕士学位。

伊利诺斯州立大学

社会学和教育学学士，1970年

个人经历

生于1948年，在伊利诺斯州长大，父亲是一家建筑企业的业主，母亲是室内装饰师。是四个孩子中最年长的。

1979年同杰克·吉尔福德（股票交易员）结婚。三个孩子，年龄分别是13、10和6岁。

自述：“走入你应该做的事情，远比从事你想做的事情容易。”

学习两本培训手册，尽管并不需要六周的时间。这真正让我感到灰心，因为我不能容忍无所事事。”毫不奇怪的，莉莎离开了 IBM。并在 1977 年创建了自己的公司（见上页人物简介），尽管有成打的问题和小公司所常有的头疼的事，[1] 她在 1993 年仍然成为了一名企业老板。

帕特·海斯（Pat Hayes）企图真正改革克伦琳公司。[2] 抱着一种理想主义的浪漫，海斯在哈佛毕业后，进入了一家制造企业，企图追寻一条帮助大企业更具创新性的职业道路。但今天，他却在管理一家非制造业的小企业。

海斯于 1946 年 11 月出生在俄亥俄州哥伦比亚附近，当他年仅一岁时，他的父亲得到了工商管理硕士（MBA）学位，进而继续攻读工商管理博士学位，但海斯先生从未完成他的学位论文，为了寻找教师工作，帕特童年的一部分时间就是随他的父母，从一个州迁移到另

---

① 今天美国公民从整体上讲，已不再迷恋大公司。据 1988 年做的盖利普随机调查，按照各项指标评价，大公司在十类机构中，已居于末位。但我们这组 115 位毕业生，比一般人都更具批评性，并为他们的批评提供了各种专门的理由。

② 我认为海斯的故事特别有趣。如果在 1973 年让人们给大学毕业生进行打分的话，帕特会得到很高的分数。

一个州，家庭经济的窘迫，令帕特忧心重重，这使他在很年轻时就开始了工作。高中年代，家庭经济尤为窘迫。“我们住在比以前更小的房屋里，”他回忆道“我记得我不得不在浴室里做我的家庭作业，用卫生桶盖做凳子，用洗衣板子做书桌。”当他年龄稍大的时候，就开始在当地的富兰克林公司（Ben Franklin）每周工作 30 个小时，挣 5 元一角钱，他回忆说，“大部分的工钱都交到我母亲手中。”

当他中学毕业后，他的双亲在洛杉矶找到了教师的工作，由于经济紧张，帕特里克不情愿地跟着父母到了洛杉矶，开始在 UCLA 学习。作为一名新生，他渐渐适应了校园生活，并赢得了 PAC 的冠军（尽管高中时代他从未从事过体育）。此外，他的哲学思想在当时校园里强有力的运动冲击下，也发生了改变。“在让每天生活得更美满的现时价值观影响下，我的传统的对成绩和学位的观念在消退，我反对咬紧牙关忍受一切。多斯托维斯基和卡玛斯对我影响很深。”在那个时期，帕特的学院表现平平。“成绩不是 A 就是 F。我记得有一门课的考试方式是最简单的‘跟我念’，我很不喜欢，以交白卷表示抗议，结果教授给我批了 F。如果我喜欢某门课，我就做得很好；如果对某门课不感兴趣，我就耽搁它。我压根不理解通过各个年级必修课考试的意义。言论自由（后来是反战）运动使我着迷，我参加了游行和抗议，警察射击的瓦斯罐，弄得我直流眼泪。”

经历了许多的痛苦与磨难，包括中途缀学一年和参

加见习，海斯终于毕业了，并获得了经济学学士学位(在最后两年里，他得到了学分总平均分数 3.9 的成绩)。他说，即使现在他仍绝不放弃他早先在学校时所持的反对追求分数的立场。“我开始对真正掌握一门功课的内容感兴趣，而分数只会让人止步不前。”

毕业后，他先后在联邦政府和一家私营天然资源公司的管理职位上干了近 3 年。在这个过程中，他对生产线管理尤感兴趣。“在开始学习哈佛商学院课程的前一年，我才考虑去商学院学习，”他在 1974 年写道。“以前，我的选择是法律、经济学、政治科学或外交学。从我以往的经历中，我发现我可以容易地学会必须的功能性的技巧，但使我的行为与众不同的是一种组织、计划、协调、欣赏大场面或任务的能力。以及把这些不同的东西整合起来的综合能力。商学院被认为是磨炼这些管理技巧的最好地方。”

在哈佛商学院，他对生产作业管理（POM）这门必修课着迷，随后他在一个大制造公司得到一份夏天的工作。在第二年选择工作时，他把自己搜寻的目标几乎完全放在各家美国大制造公司装配线管理方面。1974 年，他得到一家大公司的工作，任务是带领一组经过挑选组成的人员，去开发、建立一家新的工厂。该公司的执行总裁希望这套设备能解决被称作是“蓝领的忧郁”的难题，从而提高公司的生产能力和质量。[9]

从 1974 年夏天开始，海斯参与了新车间的建立，帮助雇用新的劳动力，落成了第一条生产线。但在 1975 年

1 月他的来信中，他已经显示出醒悟的迹象。“在制造业中，有太多的人对建立一个世界领先的工厂缺乏兴趣。他们似乎相信传统的方法是唯一最好的。”海斯花了大量力气企图战胜这些阻力，连续数周每周工作 70 小时是经常的。但到了 1976 年春天，他认识到工厂的革新，困难就像生活一样多，而按照传统的制造方法情况将更糟。“在经历了成功的两年后，事情变得清楚了，且不说我新工厂的独特的和实验性的环境特点，分配给我的下一步任务，对像我这样的人来说，毫无兴趣和热情。由于该厂已有良好的产品设计和服务，因此从未认识到要进一步努力成为世界一流的制造商。大多数人对改变这一现实不感兴趣。我艰辛的工作似乎从未被认同和得到支持。情况是消沉的。”

1976 年 2 月，海斯辞去了这份工作，但他并未放弃大公司。随后他又进入了更大的一家制造公司。凭着大量的劳动和对政治的一定程度的领悟，他发达了。经历四年的历程，帕特担任了越来越重要的职责，最后成为整个公司中的最年轻的大工厂经理。“我在劳资关系、工程管理、合同者关系、成本控制、少数民族职工的雇用和安全方面引入了新的方案，工业中计算机使用是我的革新，我不懈地工作以提高我的管理能力”。1981 年，他雇用了另外 16 名工商管理硕士，并挑选了其中两名去参加斯坦福大学的斯隆培训。

这同一时期，很像杰里米·金，海斯涉入了一系列其它公司的活动，他和几位合伙人一起，购买了一家餐

帕特·海斯

职业经历

1991—1993	海因斯发展公司，皮特兰德市，俄勒冈州 • 总裁和业主
1984—1990	木狼房地产公司，靠近波特兰德市，俄勒冈州 • 总裁和首席执行长官
1983—1984	俄勒岗州政府 • 委员，交通和公共部门
1976—1982	拉德克利夫工业集团，密西根，伊利诺斯 • 工厂经理（1980—1982） • 资深工程师（1978—1980） • 管理监督员（1976—1978）
1974—1975	密歇根发动机厂，Flint，密西根 • 工厂第一条自动化装配线的监督员
1969—1972	加利福尼亚州政府，林业部

教育

1972—1974	哈佛商学院—工商管理硕士
1965—1969	UCLA—经济学学士

个人背景

生于1946年，在加利福尼亚，德克萨斯和俄亥俄长大。四个孩子中最大的。父亲是教授，母亲是学校老师。

婚姻状况：没有结婚。一个孩子，10岁。

爱好：喜欢滑冰，长跑，滑翔，溜冰，骑马赛跑，分析股票市场。

自述："我不赞同夸夸其谈，并不同情那些自我设计者，一个不断奋斗的人令我尊敬，即使有时候他同我的兴趣并不一致。（1974）"

厅，一个加油站，以及其它一些不动产。海斯不像金，他从未在信中暗示过他有离开大公司的想法。相反，在1981年，他告诉我，他有一天会成为这家大公司的总裁。

1981和1982年对海斯是严酷的。由于他的成功，他继续推动公司向执行总裁所强调的方向前进。但他的首创精神引起了一系列的同新的、更保守的老板之间愈来愈大的冲突。他在公司的领导层寻求支持，但发现几乎没人愿意卷入这场冲突。"首创精神和首创精神撞车了，1982年12月，我觉得这种状况再也不能忍受了"。结果，这一年的12月，他到了州政府的一个主要内阁层工作，工资由此降低了20%。

海斯在公众部门工作了近两年，他觉得这段经历是既让人兴奋又丰富多彩的。但最终政治使工作变得像在大公司那样让人感到灰心。1984年底时候，他接受了一份新工作：去一家很小的非制造业的公司（见下页的人物简介）当首席执行总裁。到1994年，海斯仍在干相近的工作，作董事长和企业主。

在过去的十年中，海斯认识到在小企业工作与在大公司工作相比，差别是很大的，当然这些差别并不全是好的方面。没有强大的财力和人力资源，他不得不随时努力地工作。"不止一次，似乎狼已到了门口，准备把我们当午餐。"尽管如此，至少到今天，他没有真正想过重回大企业工作。他对他的所为感到高兴，慢慢地，他成功了并很业绩卓著。1993年，他已有了300万美元的净财产值。

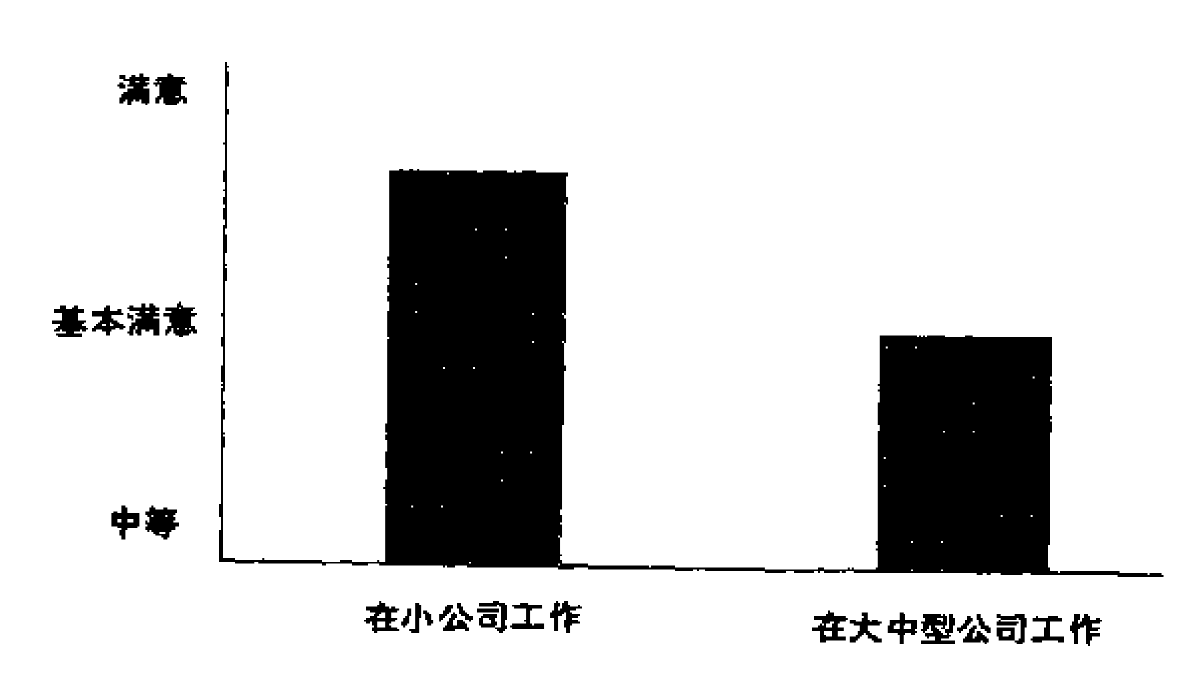
1987年12月15日，帕特里克·海斯就《幸福》杂志11月的第九个关于哈佛商学院的封面故事，给该杂志的编辑去了封信。他说他同意这篇故事中的许多观点：哈佛大学的工商管理硕士们愈来愈不愿在大制造业公司中追寻主管职位，这些趋势有些令人不安 。但他说他不能同意有关结论的因果关系。“简单地说，今天在大制造工业公司中，让追求管理职位的经理们最失望的因素，其实是在环境方面，而不是薪水。派系化和官僚主义是令人窒息的，尤其对从优秀商学院出来的，素质优异和潜力巨大的毕业生来说。这话很快就会收回。当你面临这样一种选择，即要么在贫穷的环境里拿头碰墙，要么去华尔街BCG或麦金森，那里鼓励、发展、保护和发掘自己的能力。薪水的差异就如同蛋糕上的冰淇淋。”

帕特发现小公司中的环境更符合他的口味。在这一点上，他的故事对全体’74届毕业生很有代表性。

帕特·海斯，莉莎·马丁和其他人都在小公司里找到了充足的发展机遇，更少的官僚主义、更大的影响，因此也是更令人满意的工作（见4.1所示）在1985年，我对这115位毕业生用心理学家理查德·哈克曼设计的问卷询问了他们对不同工作的个人满意程度[10]。平均来说他们对小公司更满意。他们认为，在小公司里工作，可以得到更大的回报，能拥有更大的自主权，有更多的机会从头到尾管理一件事情，并能更多地自己判断[11]。

图 4.1

’74 届毕业生（哈佛商学院）对比在大中型公司
和小公司工作满意度的调查



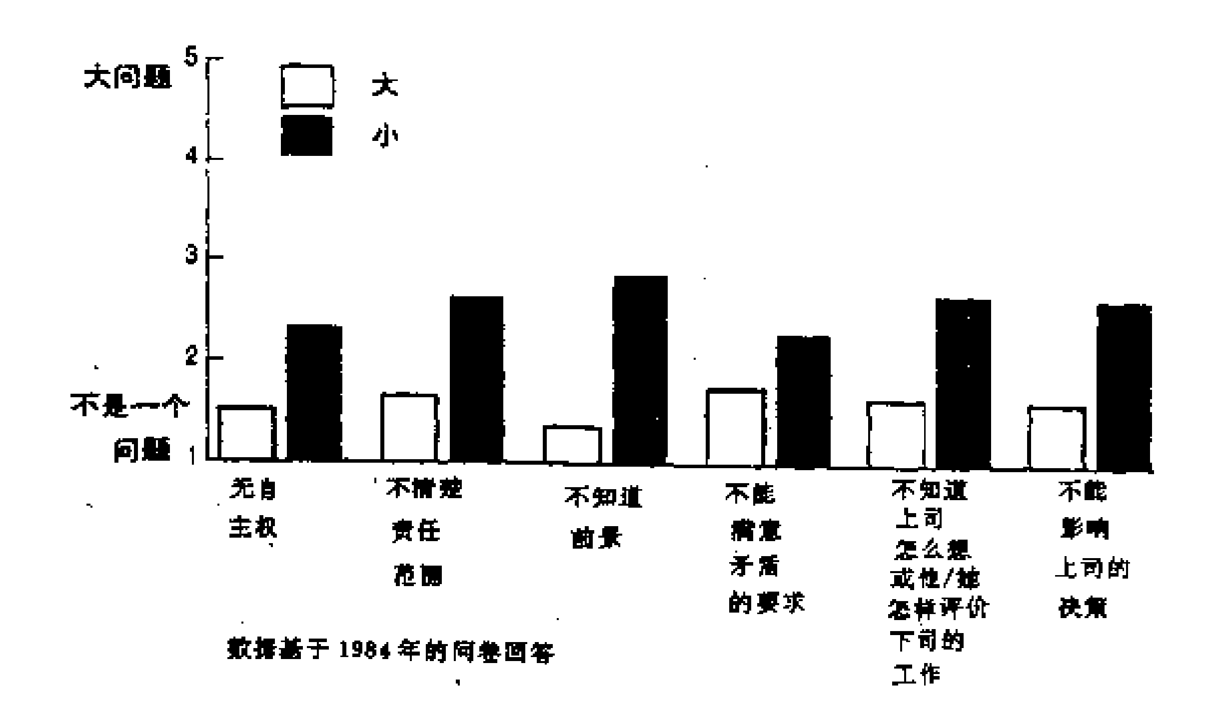
基于 1990 年和 1991 年的问卷调查

同样，当问及他们工作中的困难时，在小公司工作的人，对这些影响工作满意度的问题，都比较少一些（见图 4.2）。在大公司工作的人，更容易抱怨拥有太少的自治权、太多的模糊性、太多的相互冲突的要求和个人太小的影响。

菲尔·卡德尔（Phil Cadel）是一个典型，他先在一家美国的大公司工作数载，后来转到一家非常小的公司。1992年我们见面时，他这样描述他的状况：“在我以前的职业中，老板总是说，我可以在我的职权范围里做任何我想做的事，但这并非是事实。而在这里，真的是梦已成真，

图 4.2

’74 届毕业生在大公司工作相比于在小公司工作所面临的问题



数据基于 1984 年的问卷回答

我感到我可以对公司产生巨大的影响。每一个人都这样，不仅仅是我。我可以运用我一贯认为是正确的理论，但在从前我一直不可能把它们运用于实践。来这的第一年，我们亏损了。但一年后，我们开始盈利。又过了一年，我们在这一行业中所挣的钱比人们想像的还要好，去年，我们翻了五倍，我并不认为以后都能这样发展，事实上，今

年，虽然曾被认为是看好的一年，但我们不能回到两年前的水平，不过投资的回收是充分的，对发生的一切，我感到高兴和骄傲。

“更令人激动的是，我们的经理都热衷于他们所做的事。他们感到他们有权和有能力去做一些改变，并把结果报告给我们。而不是打电话问我们对某一种具体问题的解决办法。通过培训，他们在生产能力、质量和个人行为方面都有了提高。

“这真是一个令人高兴的工作场所”，卡德尔带着今天并不常见的一种热情说道。他的这种评价，在’74 届毕业班中，并不少见。“我从未在工作中停止过提升，但也从未像在这里一样满意过。我发现从我到这以后，相比于以前的近 12 年，六年来我的收入增长了 20 或 30 倍。”

在小企业中，尤其处于企业主的位置，这些工商管理硕士们发现了许多潜在的收入。相比于大公司，在小企业中的经济收入同经营公司的能力更紧密相关。但所有这些并不保证一定能得到高收入[①]。差别主要在于：尤其对企业主们，小企业的机会结构，更象一个真正的市场。如果顾客喜欢他们的产品或服务，他们就可以以在大多数大公司不中可能的方式，逐步致富。[②]

---

① 企业主们 1991 年的中等收入是 100，000 美元，最高的四分之一人的平均收入是 800，000 美元。

② 1992 年收入超过 500 万美元的’74 届毕业生中，90%是在小企业。

企业主们一直在许多美国人的心中保留着一个特别的位置。但在十个试图成为企业主的人中，只有不到一个人真正地变想法为行动并获得真正的成功。从’74届毕业生中，我们可以就成为一个成功的企业家需要具备什么样的素质这个问题，找到我们的答案。

1973年，我开始在哈佛执教。当时有一个有关建立企业的“机会窗口”的理论。这个理论的要旨就是：大多数成功地开始他们自己企业的哈佛商学院毕业生，是在他们重聚的五年到十年期间。在五年之内，他们没有准备好。他们没有经验、没有商业头脑、没有财力的支持，如此等等。过了十年，他们又变得太进入公司的生活方式之中、太保守、太不愿意拿他们积蓄的小小的资产进行冒险。这种理论的核心大约就是这些。

图4.3的前面部分展示了’74届毕业生开办小企业的真正的时间数据。很明显，窗口理论并未对这组人员发生作用。在五年到十年的重聚时光，只有25%的人成功地开始建立他们自己的企业。因此，50%以上的人，不存在五年的窗口。1985—1989有47.5%进入小企业。这是最大的一组。这个时期同时又以经济迅猛发展知名。

当我们想到企业家，最容易想到的是史蒂文·乔布斯（Steven Jobs）或肯·奥尔林（Ken Olsen）或比尔·盖茨（Bill Gates）—这些是发明了制造业产品的人。但90%’74届毕业生的企业家是在制造业之外。90%！他们从事的是进入障碍较低，而机会更多的行业。

他们是哪些人？显然，从许许多多的角度看，他们

同班上的其余同学、甚至同那些在大公司工作的同学都非常相似。我对200个以上的因素，进行了调查，只发现很少一些差别。换句话讲，在大多数尺度上，他们并没有根本的差异，但他们确实比一般的同学有更强的独立性和工作的勤勉性。同时，他们有更强的自主的需求和更少的对安全的需求。

尽管我不能证明这个断言，我猜想，图表4.3底部所揭示的模式，也可以是该班的大多数人和普通人群的区别所在。这样可以有助于解释为什么该班的许多人成为成功的企业家。

图 4.3

'74 届毕业班的企业家

什么时候开始他们的事业?'74 届班的企业家们，创立他们的企业是在以下的年份：

1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
0%	9.5%	2.5%	0%	8%	8.5%	9.5%	0%	5%

1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
8%	14%	9.5%	9.5%	5%	9.5%	0%	8%

什么类型的企业？对'74届班的企业家们，最主要的类型是：

制造业	非制造业
10%	90%

哪些人成为企业家？在’74届毕业班中企业家和非企业家们的相似性大于他们的差异。最大的例外是这些：

	企业家	非企业家
独立性*	68%	49%
非常勤奋*	80%	34%
需要自主性+	90%	73%
需要安全+	2%	18%

* 根据1973年一次彻底的心理测试得出。

+ 根据1983年的一次问卷调查得出。

经常可听到这样一种议论：有才能的人离开大公司，尤其是大制造业公司，大多数人挣到了更多的钱。这种才能的消耗伤害了所有依赖他们的大公司和机构。常常最受伤害的是失去工作的低收入工人，不像哈佛商学院的工商管理硕士们，他们很难找到一个跟以前同样收入的新工作岗位。整个事情是不公正的。

不可怀疑，这种议论有一定的真实性，但在多大程度上是真实的呢？大多数哈佛商学院’74届工商管理硕士们，不在大公司工作，这种情况对经济来说是坏事吗？涌向小企业是贪婪的象征吗？以下，回答这些问题的最

好答案明显地不是简单的① 但：

第一，对115位工商管理硕士，就经济补偿和工作头衔的调查可以发现：相比于职责和主权，金钱是吸引这些人去小企业工作的次要原因（见图表4.4）。平均来说，在小企业工作是挣得多一些，但并不是很多[13]。巨大的差别是在工作的头衔上。在小企业工作的，他们所拥有的实权地位的头衔是3倍于在大企业工作的人。

第二，统计表明，大公司中大多数经理所创立的新工作比小企业创立的为少。相反，在大机构工作的大多数经理们，是在缩减就业职位而小企业给人们创立了所

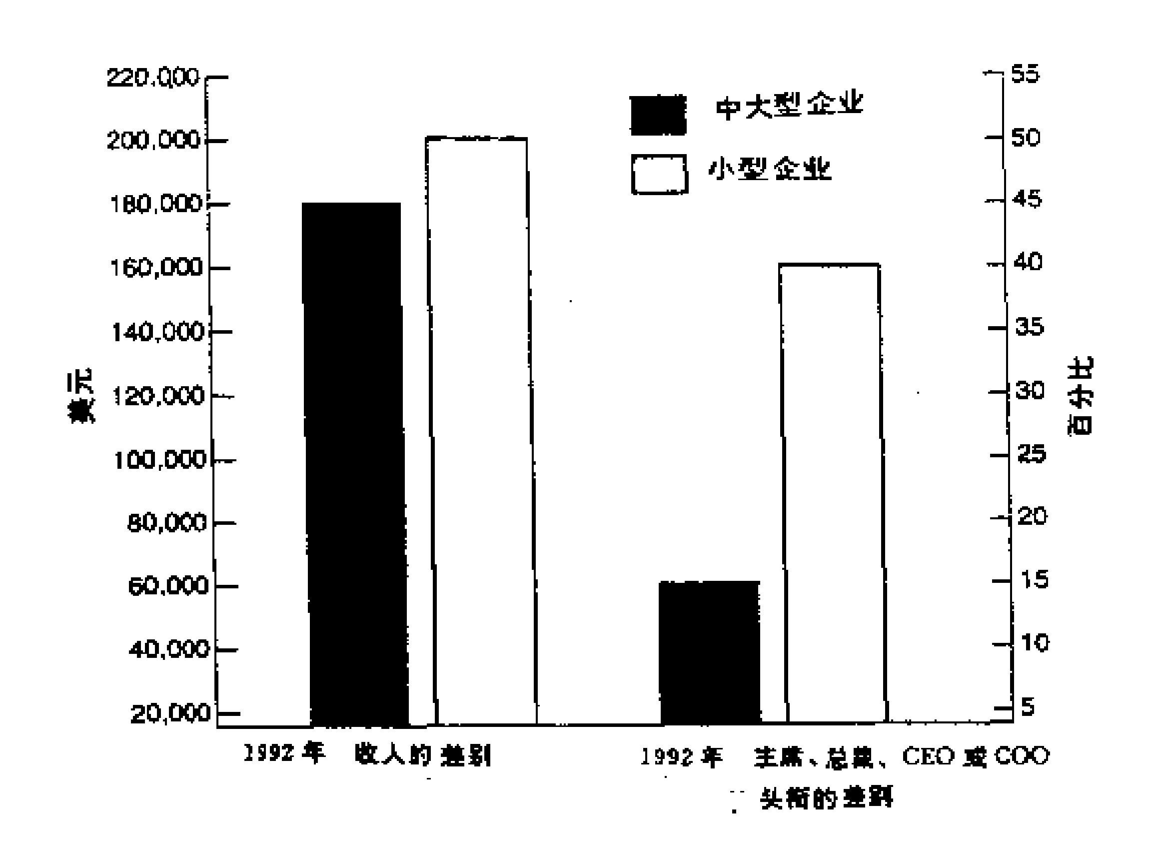
① 由'74届毕业生提供的另外两个原因是：第一，大公司的官僚主义是一定程度上对人力资源的浪费，它不能保证工商管理硕士们，能够真正地比大公司其它全日制职员做得更多。在许多大公司里，流行这样一句笑话：没有人会听从一个中层经理，直到他或她被解雇，成为一个咨询者，以四倍的价格给先前他（她）工作的公司提供一模一样的意见。尽管相当地具有讽刺性，这个幽默的小故事却有一定的正确性。

第二，并不清楚具有高度竞争精神的人们加盟一个内向型的组织，会在多大程度上产生有益的结果？如果不是绝大多数，那么至少许多大公司在七十年代和八十年代是属于内向型的（大多数人令人吃惊地并未认识的这种倾向，直到彼得斯（Peters）和沃特曼（Waterman）在1982年写出了这个问题[12]）当这类公司雇用了象'74届毕业生那样的人，他们天生所具有的强烈的竞争意识，很容易导致公司内部出现激烈的竞争。从而产生公司内部的人事矛盾和纠纷。结果人们都认为这些人太职业化和太具有进攻性。在更外向型的小企业中，这些同样的本能导致更好地满足顾客需要这样的行为发展，目的是击败竞争对手。

图 4.4

在小企业和中型或大型企业工作的'74 届

工商管理硕士们的收入和头衔的差别



有新的工作①机会②。并且，最近的研究表明，这些由小

① 从 1973 年到 1991 年《幸福杂志》上所列的 500 家公司中，令人难以置信的消失了 2，500，000 个工作岗位。[14]

② 在我 1993 年夏天写这本书时，对下两个年度增加的工作岗位的预测主要来自那些 1，000 雇员以下的公司[15]。

企业创立的工作，并不仅仅是收入低下的职位①。小公司也产生比大公司更多的创新。当然，从理论上讲，帕特里克·海斯和像他那样的人，可以创立好的工作或象大公司的业务经理那样进行更多的创新。这种情况的确发生了，但他明显地并不是经常地发生。

最后，尽管大多数'74届毕业生没在大公司工作，但大多数都以这种或那种方式，帮助大公司变得更有竞争力。他们这样做，并不是以一个雇员的身份，而是作为咨询者、供货人、分销商和财务人员。由杰里米·金、帕特里克·海斯、凯文·约翰逊领导的小公司都为商业企业包括大公司提供服务。的确，不仅仅是表象，实际上这些工商管理硕士们并没有放弃大公司。他们中大多数放弃的是高高在上的统治团体。这种组织形式，在本世纪大多数时候为大公司所采用。但它正在快速地消失，因为它已不能在经济发展的第三阶段的环境中运转良好。高高在上的命令和统治团体的控制，正在被一种更灵活的组织网络形式所替代。正如我们下面将看到的，'74届毕业生和其它许多成功的人们，正愈来愈多地涉入到这场转变中去。

我的同事杰弗里·蒂蒙斯(Jeffry Timmons)搜集的数据显示出小型企业每个雇员的创新是大公司的2.5

① 戴维·贝奇说在1987至1992年，当大公司削减了2,236,000个年薪超过28,033美元的工作岗位时，小公司却创立了高于这个收入水平的2,296,000个工作岗位[16]。

倍。每个 R&D 美元创立的革新是大公司的两倍，每一个科学家的创新是大公司的两倍。

新规则 3

与大型的官僚企业相比，越来越多的小企业发展良好，越来越多的人在管理和领导小企业的过程中获得了成功。新规则是：为小公司的创立发展做出贡献的人，往往比在大公司里工作的人得到更多的工作的满意度和更高的收入。

第五章

为大企业服务

——咨询及其它

’74届毕业生们的简历似乎说明他们已放弃大企业，特别是大的制造企业．但是，对他们的实际工作的一项研究表明，事情并不如此．在小企业就业的'74届毕业生们，大多数还是深深地卷入大企业中，但他们不再是雇员，而是供应商、分销商、银行家、土地主和咨询员。他们中的大多数人认为，他们在大企业外面工作比在大企业中工作，能创造更多的价值。

今天几乎在所有地方，大企业都在重建，以使它们变得更有竞争力。这个变化涉及许多方面，其中之一是：以更简短的指挥系统来替代官僚主义的、等级森严的统治集团。这样可以使公司的内部联系简化，而同公

司外部的供应商或分销商建立更紧密的联系。这种形式通常被称做是网络组织结构。①这种新的形式更加灵活，更有活力和创造性，因此更具有竞争力[2]。这种结构的重组时常完全发生在公司的内部。公司的职员被分配到一个个小单元，公司由一个精简的领导小组监管，许多官僚主义的政策被否决或重写了。由于多种原因，这些变化经常是在外部的帮助下发生的。并且部分新组建的机构是处在公司正式边界之外的。

'74届毕业生哈里·霍尔兹曼（Harry Holtzman）在1992年的一次会面时，这样描述了这种典型的变化形式："在本世纪上半叶，公司运转良好，大部分原因是因为有为数众多的企业、巨大的和处于增长状态的美国市场，以及好运气。二战以后，公司膨胀了，赚了很多的钱，但逐步发展了一种无生气和自满的公司文化。到1976年，由于愈益激烈的国际竞争，增长变得缓慢了。企业管理者们可以找到一千条理由，说明事情并不是真正地十分糟糕。如此等等"。在1981年，有一位企业的经理企图大规模地改组他的企业，想使它变得更有竞争力，但他明显地遇到了许多的障碍：公司职员、工会、他的上司以及他的老板都反对他。他的失败导致了降级，最后离开了公司。这整个事件对其他管理者都带来了消

① 新的形式有许多的名字。例如，"夏门若克"或联邦组织。[3]共同的特征是：1）它们不那么集中，2）统治集团变得更精简了，3）它们更外向型了，4）公司外部的联系多于公司内部的联系。

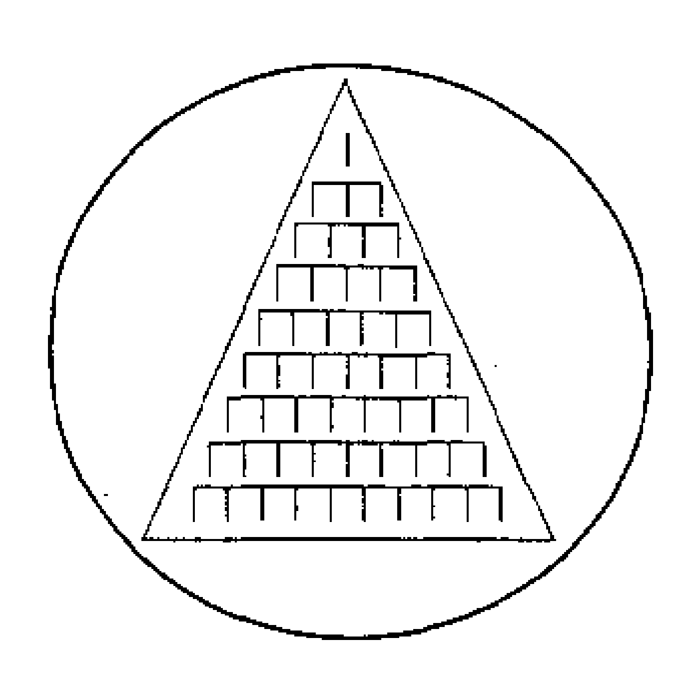
极的影响。到1984年，财务的结果已糟糕到极点，以至于差一点被一家小型的商业银行收购。后来在一家中型投资银行的帮助下，公司卖掉了一个严重亏损的部门，并聘请了两家小咨询公司为他工作。我就这样被卷入了其中。

“我的公司和其他一些咨询者提出了许多改变现状的建议。这些建议的实施需要许多该公司并不拥有的专家。因此，该公司找到了五个或六个以上的咨询公司，请求他们的帮助。”随着公司职员的减少，大量的工作在公司外被完成了。这样使得公司减少了固定成本支出。例如：一个公司的视/听部门的职员，从五十个雇员减至五个。同时，两个公司外的视/听人员被聘用了。出于同样的理由，公司停止生产数以百计的部件，而创立了一个新的供应网络。甚至一些销售力量也被削减了，代之以一个由分销商组成的新的销售组织方式。为保持雇员的最低数量状况，少量的外部咨询公司和投资银行被请求长期为公司提供“思想”。这些公司帮助销售商品和采购新的商品。他们帮助重新策划过时的方法。①一位来自于这些供应者中的工商管理硕士，甚至接受了作为该公司付总裁的全日制工作。

① 这种从高高在上的统治集团向更灵活易变的网络的转变，是在“重新启动”的概念下进行的[1]。在80年代，这些工作的大部分是在“质量”的旗帜下进行的。

图 5. 1

高高的统治集团



“正如你所想象的，这个过程几乎对每个人都是很痛苦的。与潜在的失业可能性、战略选择的困难性以及各种形式的权力争斗相联系的不稳定性，是令人感到非常紧张的。事后我们都感到，我们确实是经过了非常曲折的道路才到达了今天的程度。我们今天（指 1992 年——译者注）所处的状况，相比于十年前是大大改善了。公司现在已变得与以前十分不一样了。它更简洁了，官僚主义少了，公司文化和气氛令人愉快。由于公司减少了内部联系，而加强了外部的其它联系[4]，公司因而变得更外向型了。质量、产量和利润都明显的上升。”批评者们指出，雇员的数量明显下降了，工资和收益也有些下降。后一句话是对的，但前一句话就不对了。虽然公司内

部的雇员数量明显减少了，但公司外部的雇员数量却增加了。公司已不再是庞大和僵硬的等级森严的统治集团（见图 5.1）。它现在更像一个处于公司正式边界以外的，由小型的和令人愉快的小单位组成的联盟。（见图 5.2）。从这种角度看，整个雇员数量是增加了。

长期的教育告诉我们，企业是由全日制雇员组成的、高高在上和僵硬的统治集团，以这种观点看今天发生的一切是很难令人理解的[4]。一些人争辩说，统治集团将完全消失。但实际上，这是很不可能的。相反，金字塔将继续存在。因为它们对执行重复性的任务是非常有效的①。但在一些竞争性强的和快速发展的行业里，统治集团将变得更简洁、更小和更灵活。它们将和各种合同，协议相联系。传统的关于公司边界的观念将继续变得不适宜。② 所有的这一切变化，都根源于在经济发展的第三阶段所需要的企业素质，即它需要更灵活、更具有成本竞争力和更高的创新能力的现代公司。

因此，这种变化已吓住了很多人。他们看到高高在上的统治集团消失了，对他们自己来讲，是舒适的生活方式的消失。但他们没有看到的是：灵活易变的网络，提供了巨大的富有刺激性的和取得利润的很多机会，对企

---

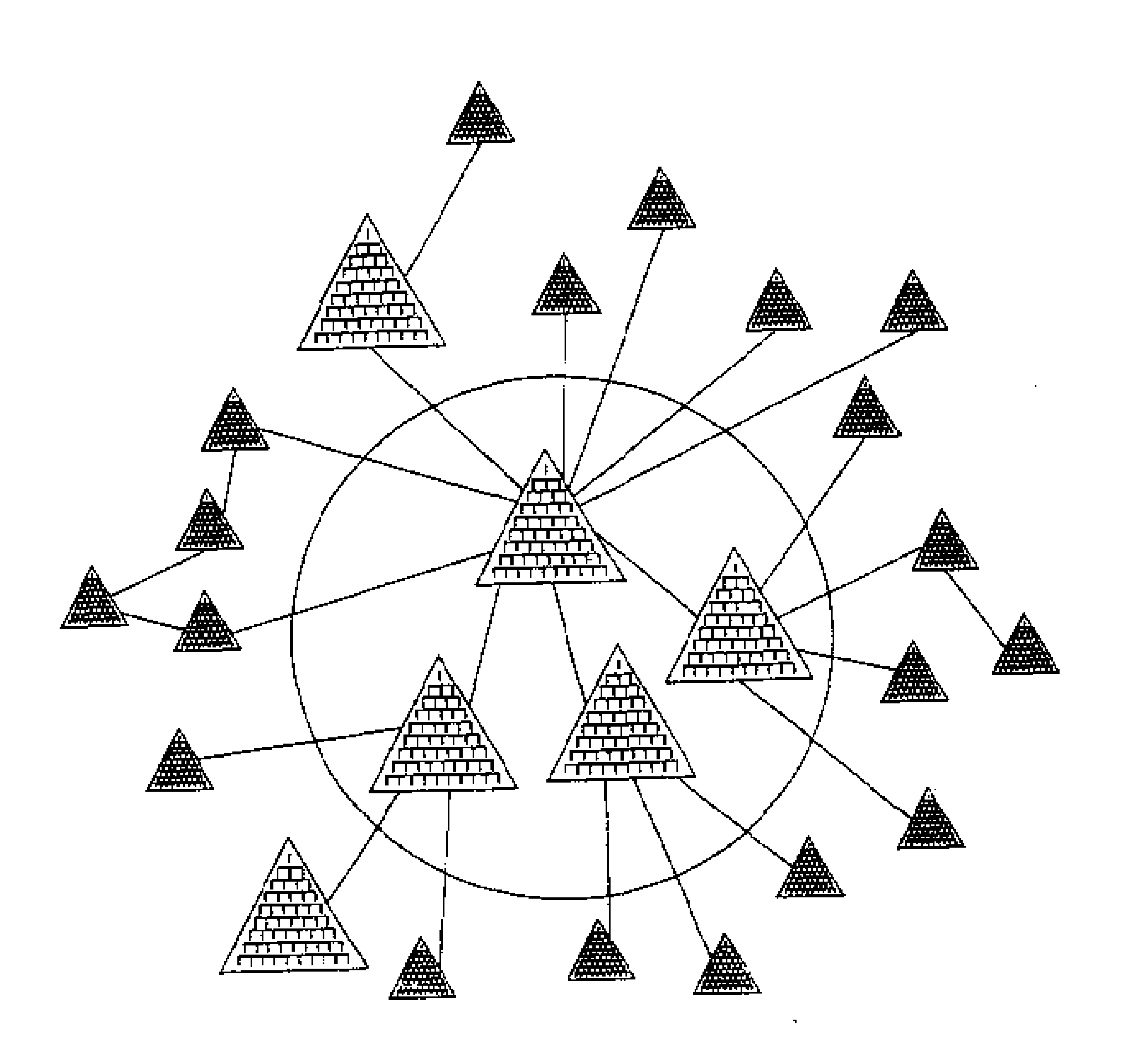
① 退回到本世纪 30 年代，社会科学的研究一直发现，在一些情况下，统治集团是非常有效的。特别是做一些固定的或重复性的事情。

② 这种观点的极端的情景，常常是同大众电器公司的首席执行总裁杰克·韦尔奇（Jack. Welch）相关联的。无边界的公司，是指信息、人员，可以在各个部门、公司和国家之间流动。[5]

业家、领导者、财务人员和咨询者来说，尤 其如此。

图 5．2

灵活易变的网络



没有比名牌大学毕业生们更热衷于从事咨询行业的工作了。这一趋向引起了众多评论，或者说是引起了广泛的批评。在1977年，仅有15%哈佛毕业生选择了这一工作。到1990年，这个数字上升到26%[7]。由于咨询业的起始工资比其它工作要高出15%至20%，批评家们说，这些数据证明了一些对工商管理硕士们的担心倾向。即：工商管理硕士们逃避艰苦但重要的工作，而热衷于容易挣钱的工作。但一些人争辩说，早一些投入咨询业并不是一件坏事，因为它可以帮助偿还教育贷款，而且最终还是把毕业生送到公司里，作高层和全日制的工作。尽管这些争论中有一些真实的成分，但这种思维方式仍忽视了趋向咨询业和从统治集团向网络的转变这两者之间的重要联系。

'74届从事咨询业的毕业生数量一直没有减少。相反，它略有增加。1974年春天，这一组人中大约8.5%的毕业生接受了咨询工作。1992年，他们中10%的人在这一行业工作。金钱无疑对这些人意义重大，但它似乎并不是这么多人选择这一职业的核心原因。尽管从哈佛商学院一毕业就接受咨询工作的毕业生，得到了比其他同班同学更多的薪水，实际上咨询者们的工资比他们的

同学还要少一些。[①]

那么，为什么今天有10%的毕业生从事咨询业？部分原因是：它能够提供公司中执行总裁的职位，而不是在官僚主义和派系化的统治集团内，拼命一步步地向上爬。另一部分原因是：咨询业是企业创业的有用的垫基石。哈佛商学院'93届的毕业生，在这两个方面都作出了很好的解释。当毕业生被问及未来的十年里希望做些什么时，五分之一不到的已接受咨询业的毕业生回答："咨询"[8]。

这种职业的流行也同自身的工作性质有关。'74届从事咨询业的毕业生中，并不在大型的和官僚主义的机构中工作。许多人是自我雇佣者，因此也就没有老板。他们的工作具有一种高智力的成份。这对于受过良好教育的人来讲，是颇具吸引力的。这种工作富有挑战性，促使人成长。因为它的重要性，这种工作的核心常常是激动人心的。许多咨询者们的大部分时间，并不是用来处理琐碎的事情。相反，他们被请求帮助企业，通过增强竞争力，使其能够生存下去并走向繁荣。他们的客户常常是大公司。

'74届从事咨询业的毕业生们，常常被邀请为大公司分析是什么地方使他们的公司盈利或亏损。咨询者们

---

① 咨询业的薪水在1992年被拉下来了。在一定程度上，这是由于咨询者们把自我雇佣的咨询工作作为临时性的任务。把它当作在没有工作时，或在正常工作之外的业余时间里所做的事。

得确定哪些方面应被加强或应被减弱。咨询者们往往通过分析竞争对手的情况、新的市场机会、公司里领导工作的合适的候选人和战略计划来帮助公司重新认识市场，提出生产、研究与开发、财务和对职员的政策等问题。咨询者在公司内同雇员一起工作，以重新设计工作流程、削去统治集团的外层，创立一种更机动的和市场导向的企业单元，改变公司文化，如此等等。

近二十年来，对这种工作的需求呈快速增长的势头。显然，这是同日益加强的国际竞争直接相关联的。在经济发展的第三阶段，这些压力日益膨胀。同时，在这样一个过程中，产生了对公司内部，尤其是大公司内部进行变革的需求。这种变革需求，多半是以高高在上的官僚集团向适应变化的网络转变为特征的。这种变化已引起了咨询行业的巨大增长①。

许多由咨询者做的工作，可由公司内部的职员来完成。的确，咨询者也常常就像公司内部的职员一样来做这些工作。公司常常以网络工作方式聘用外部人员。这样做，有四个方面的原因：外部人员往往更客观，也更不易陷入强大的，缺乏远见的公司文化中；他们能更精确地看到连富有才干的内部人员也不能看到的东西；外部人员可以比内部人员更能承受坏消息的打击，作为一个咨询者被抄鱿鱼，同作为一个全日制的雇员被抄鱿鱼

① 北美洲的咨询业收益，已从1970年的10亿美元增加到1991年的14.5亿美元。

是很不一样的；外部人员由于在某类问题上很专业化，因此，常常能比内部人员更经济地给雇主解决问题，除非公司本身有庞大的公司职员队伍。但就是大公司也养不起这么多的职员。而且，优秀的咨询者们通常也不愿意作公司的全日制雇员。大公司建立内部咨询精英队伍的努力往往以失败告终。①

判断这些咨询活动的有效性是很重要的。批评者们指出，尽管美国公司比日本公司聘用了更多的咨询者，但后者似乎是赢家。持同样看法的人听到，在大型的美国公司内，流传着咨询者们挣得多，但似乎产出少的这样一些故事。尽管如此，就像'74届从事咨询工作的毕业生指出的那样，他们是就某一个公司在某一段时间或甚至某一天出售他们的服务的。他们说，如果他们工作得不好，他们将被给予很低的报酬，或被彻底排除在外。因此，批评者们的意见是不公平的。对相信市场的人来说，咨询者们的争辩是有说服力的。但相反的论战在继续着，因为不是每个人都真正地相信市场的有效性。

尽管有批评意见，但咨询者们有许多的支持者。这些人购买他们的服务，并常常为咨询者们提供全日制的工作。以这种方式，工商管理硕士们并没有在官僚统治集团内部奋斗多年，就成为了大企业的领导者。就一些固执任性的个人来讲，在大公司内，通过内部的提升过程是通往领导层成员位置的唯一方式。

① 我看到了很多这样的努力，但只有一个是成功的。

克莱德·高尔文（Clyde Galvin）毕业后，部分时间是花在一家著名的咨询公司里。高尔文1950年出生，在亚利桑那州长大。在上哈佛之前，他就读于耶鲁大学。在商学院，他表现很好，并且以其理智、能说会道、分析缜密在同学中著称。“我想他得到了我们中最好的成绩”，他的一位同学带着赞赏的口吻说道。另一位同学却并不赞赏他：“教授们喜欢他，但就我个人来讲，我已经厌倦了听这么多人说他的好话。”

毕业后，高尔文在华盛顿干了两年，然后他加入了波士顿一家年轻的小型的咨询公司（见简介）。在过去的20年中，高尔文已做了一百多个项目。有些还延续了数年。他也帮BCG扩大了规模和提高了信誉。帮助该公司从创业者一代传到第二代，并创新了一些思想和工具。

1992年在一次会面中，高尔文激动地谈到帮助大企业的最高管理层处理一些重大的问题的经历，尤其是在他从事咨询工作的最初十年。“有几桩工作是非常具有智力上的挑战性的。我喜欢就某些棘手的问题，同一些聪明人一起密切地工作。我真很喜欢思维的相互碰撞，最后得到超出人们想象的好结果。”在一系列事例中，高尔文要处理同一公司的多项问题。因此，他对高层管理了解甚多。“在有一个事例中，我为一家公司工作了十年。

克莱德·高尔文

事业经历

波士顿咨询公司　　波士顿，马萨诸塞州

- 副总裁和实体的领导（1990—1993）
- 副总裁（1982—1990）
- 经理（1979—1982）
- 资深咨询员（1978）
- 咨询员（1976—1977）

国防部 助理秘书办公室　　华盛顿特区

- 中尉和研究分析员

教育

哈佛商学院　　波士顿，马萨诸塞州

- 工商管理硕士（优秀），1974

耶鲁大学　　纽黑文，康涅狄格州

- 物理学学士

个人经历

背景：生于1950年，在明尼阿波利斯长大。四个孩子中最大 的。父亲是一家大广告的公司经理。母亲不工作。

婚姻状况：独身。两个孩子，12和10岁。

自述：“1975年，在我进入咨询业前，我很肯定自己不愿意在 大的官僚机构工作。我曾经在那里工作了好几年，我清楚它 的情况。我知道许多公司的工作，甚至像银行家那样职业性很 强的工作，也不得不成为官僚机构的一部分。（1983）”

我感到我对公司有很深的影响。这一点令人十分满意。在另一个事例中，我绝对相信，如果 不是我的同伴们帮

助高层管理者作了许多的改变，我的顾客将不能继续他的生意。那家公司现在只拥有极少量的全日制雇员，已拥有多种业务，更外向了，劳动生产率也得到了明显的提高。处于这种良好的状态中，当然会令人十分满意。”

高尔文比他的同班同学的平均收入高出许多（大约年收入有50万美元左右）。但他一定程度上不情愿承认：在一家著名的咨询公司工作，并不总是充满魅力和令人高兴的。他的同班同学彼得·法伊弗（Peter Pfeifer）说得更直截了当：“当我离开工作了十年之久的大制造公司后，加盟于一家大咨询公司，我真不知道会发生什么。它运转良好，但有时令人痛苦。特别当我寻找顾客或开始一项咨询工程时，我常常感到肚子里有一种不舒服的感觉。就在今天，尽管我已建立了良好的基础，我仍经常感到我的职业就像一个职业棒球队员，只要我的得分高，我就会继续成功。但只要我的分数下降，我就很快会失去顾客。当然，这是一个公平的市场环境，但它也的确很遵从达尔文定律，需要十分的努力和着眼于保持成功。在我开始工作的第一个十年，我在一家大公司当经理，我拥有一个相当平静的生活。在过去的十年，我变得愈来愈没有时间去做工作以外的事情。我常常感到，只有等退休后，我才有时间休息，这并不是我离开学校时所期盼的。”

特雷弗·詹姆斯（Treoor James）也感到作为一个咨询员不胜负荷的超量工作。尽管已不像第一个十年那样忙。詹姆斯一毕业就到一家咨询公司工作。80年代初

期，他碰到了与他老板之间的一连串冲突，“他同很多人玩游戏。当他旅行时，他会在一大早给人打电话。告诉他们，他会在下午六点钟前再打电话，那是一个技巧，以确保你在六点钟还在那儿。然后，他过了六点半还不来电话，这只是一个玩笑，但并不令人愉快。”1982年，詹姆斯辞了职，办起了自己的公司。从事于某一专门的领域。今天，他已在这个领域中出了名。他的任务主要集中于重要的战略选择。在日益变化莫测的商业环境中，企业往往被迫作出战略选择。（见第三章简介）。由于自己是老板，詹姆斯可以更自由地控制他的计划进度。因此也有能力对家庭多花一些时间和精力。这种自我雇用的特点，现在似乎对许多人都有吸引力。

安东尼·德孔里拉（Anthony Decolina）离开哈佛后，开始在一家咨询公司工作。两年后，他接受了他的一位顾客提供的工作，一个小小的提供临时帮助的工作。德孔里拉开始时是当这家公司的执行副总裁和总经理，最后，他成为了这家公司的主席和执行总裁。从非常有影响的公司转向默默无闻的小公司，安东尼做得非常漂亮。

提供临时帮助的生意，在过去的20年得到了迅速的发展。从1982年到1990年，美国临时就业比长期就业的增长速度快十倍。[10]这种增长直接起因于从等级森

严的统治集团 向适宜变化的网络的转变。在一个竞争激烈的社会里，美国的企业被迫降低成本。降低 成本的一条途径是：淡季，配备尽可能少的人员；在旺季，雇佣临时性的人员。这样，既降低了成本，企业规模也变小了，公司的边界也就不那么清楚了。安东尼所在的公司是 这种临时性服务成功的典范。结果，德孔里拉比他搞咨询工作的同班同学的收入还多。

约翰·纳尔尼（John Nully）也做着类似的工作，只是他的临时性的工作是拥有高技能 的律师工作。在过去的 20 年，许多大公司里的法律部门被砍掉了。纳尔尼从中受益非浅。这些公司中的一部分，把有关顾主利益、公司旅行、产品设计、财务和数据处理等工作交给别人去办。[11]

当加勒特·摩根（Garrett Morgan）离开哈佛后，先在一家美国的大制造企业工作了 六年半。在三个国家参加了六个不同的工作后，他在 1980 放弃了大公司的工作，开始 创办他自己的公司：向海外推销一些 美国的电视节目（ 见简介）。在一个日益增长的 世界经济环境中，美国电视节目的市场不断增长。他的小公司成为了美国制片商同海 外顾客之间的纽带。比较作为一家大公司的雇员和作为大机构供应商和分销商的不同，摩根说道："我的公司的活动，整体上似乎更像今天无价值的统治集团、预算、控制 、管理会议等等。我并不认为我做了什麼有价值的事情。我的公司已十年了，它已为几千位顾客提供了独一无二的产品。"

这令人感到骄傲加勒特的同班同学中有 5%的人是做分销商，大部分是为大公司作分销商。他们帮助生产商为消费者提供化学产品、钢铁、电视、工具、珠宝和其它物品。在大多数情况下，他们在工作上同生产商联系最紧密。就好像是一个大公司内部的一个小部门一样。有时候，他们提供的服务就是原来生产者自己提供的。今天，大公司依靠外部的分销商，或在他们的帮助进入新的国际市场，或接受他们提供的各种专业化的服务。这种安排同适宜变化的网络机构在精神上是非常接近的。

当凯尔·罗宾斯从学校毕业后，他去了惠普公司。从 1983 年以来，他受雇于一家小型的高科技公司，这家公司是为大型的半导体制造企业提供发明、制造和出售设备的。由于小型高科技公司更富有创造力和更适应变化，这些大公司愿意依赖这些小供应商。以这样一种方式，罗宾斯仍然深深地卷入大公司中，只是现在他的基础是一家 120 名雇员的公司。

1974 年，马莎·彭宁斯（Martha Pennings）加盟了一家商业银行，在那里，她负责大中型企业的银行业务。1979 年，她去了一家小型的投资银行公司。再到了 1981 年，她建立了自己的公司，工作和公司的变化常常是非常富有挑战性的，但它们帮助了她的成长，并使她得到了她希望的工作。今天，彭宁斯同公司紧密地工

摩根简历

职业经历

1981—1993　国际电视节目公司　伦敦
- 奠基人和业主

1974—1980　巴图克制造公司，纽约，亚特兰大，巴西，伦敦
- 欧洲财务主管，塑料分部（1979—1980）
- 巴西特别任务（1978）
- 总裁助理（1977）
- 财务部经理（1976）
- 生产计划部经理（1975）
- 包装分部财务分析员（1974）

教育

1972—1974　哈佛商学院

1970—1972　纽约大学
- 商业和公共管理学士

1968—1970　Brooklyn 社区学院——A. A. S。

个人情况

背景：生于1946年，在德国和纽约长大，三个孩子中最小的。父亲是小提琴家，母亲是钢琴家。

婚姻状况：1990年同海伦·波克结婚（第二次婚姻）。三个孩子，年龄分别为17，10，4岁。

简要地描述十年来一件理想的情况："如果我呆在公司里，我会在康涅狄格州拥有一所好房子，我将有一个或两个孩子，我会一年挣六万美元（今天的购买力），我将接近重要人物。如果我自己开办企业，我将像一条狗一样工作，在银行里有数百万美元的存款，将离婚两次。看起来像65岁。如果听起来不那么理想的话，那就是我仍在大公司里工作的原因。（1979）"

马莎·彭宁斯

职业经历

霍德金·彭宁公司（投资银行）

康涅狄格州 合伙人和总裁（1981—1993）

瓦尔特物业保险公司 格林威治

· 较小的合伙人和管理董事（1979—1981）

马萨诸塞州银行 波士顿，马萨诸塞州

· 副总裁（1978）

· 商业银行职员（1977）

· 贷款助理（1976—1977）

· 管理培训（1974—1975）

教育

哈佛商学院 波士顿，马萨诸塞州

· 工商管理硕士，1974

威勒斯利市学院 威勒斯利市，马萨诸塞州

· 应用数学和生物学学士，1969

个人情况

背景：生于1947年，在明尼苏达和巴黎长大。6个孩子中的 第二个。父亲是化学工程教授，母亲是细菌学家。

婚姻状况：1971年同理查德·彭宁斯结婚（经营自己的工程 公司）。两个孩子，18和11岁。

为什么离开马萨诸塞银行?:"从根本上来说，我喜欢独立。我想做自己想做的事。我已经在马萨诸塞银行升到了一定的 位置，我已经学到了很多东西，但随着时间的推移，能学到 的东西愈来愈少。我看到了一个机会，于是就跳了出来。(1983)"

作：筹集资金、评估候选人、做买卖生意。就像她的在投资银行工作的许多同事一样，她也帮助公司重组以更好地适应经济发展第三阶段竞争的需要。只是她是作为一家不到20人的公司的一员去这样 做的。(见简介)

菲尔·克罗宁 (Phil. Cronin) 毕业后进了一家中等规模的房地产发展公司。1980年，他去了一家相似的，但规模较小的公司。今天，他在郊区为所有不同规模的公司提供办 公用房。有一段时期，他的顾客拥有自己的办公用房，但今天，他们都不想把有限的资 金困在不动产上，所以，他们租用房子。克罗宁的同学中，有2%到3%的人也在其它郊区 做相似的事情。

这些相同类型的故事在74'届毕业生们身上一遍又一遍地重复。他们为小企业正式地 工作，但他们又深深地卷入大企业中。他们的经历告诉人们，他们已放弃了大机构，特 别是大制造公司，但实际上并不是这样。他们以咨询者、分销商、财务人员、土地商 以及其它的方式为这些企业服务。在经济发展的第三阶段，他们常常比在企业内部工作 挣得更多。而且，他们中大部分的人绝对相信，在企业外部工作更为有效。一个典型的陈 述是："在过去的十年，我想，我已经为一家著名的大企业提供了多方面的帮助。公司内 部的经理也这样说。但我不能想像成为那儿的一位经理。那些限制和官僚作风会让我发疯，并使我的效率大大降低。作为一位局外人，我能够做一些和说一些局内人——甚至执行总 裁也不能作或不能做的事。也许有一天，情况会发生改变，现

在在那里工作已经比十年前好多了。但 公司还有很长的路要走。”

他们并没有放弃大公司，但他们的确抛弃了一些东西，更强调团结协作。’74 届班上，尤其是班上较为成功的人，更少地与同类的人有直向的联系，而更多地与各种各样的人有 着水平的联系。从这点上来说，他们为许多人提供有关将来的图景：更少的官僚主义和管 理，更多的市场化的关系，多样化的“游戏者”，人与人之间的协商，对领导的更大的需求等。

新规则 4

在快速变化和竞争的环境中，庞大的内向型统治集团，表现常常很糟糕。所以，各种机构被迫精简，以削减官僚主义的成分，同顾客和供应商形成更紧密的联系。这种趋 势为小的分销商、供应商，特别是为商业咨询者提供了巨大的机会。

第六章

提供领导艺术

管理工作必要且主要的任务在于建立等级;完备、效率充分的机构体系,但在今天灵活易变的网络机构中,仅有管理是远远不够的。企业要想在复杂多变的竞争环境中取胜,更需要的是执行主管们领导和决策能力。领导能力对创造、增长或关闭小企业和网络中的不稳定部门是必需的。决策能力对帮助企业实现结构性的调整和网络内各部门之间的相互联系是必需的。因此,要想成为新的经济环境下成功的企业家,就不仅要懂得怎样管理,而且还应该具备相当的领导和决策的能力。'74 届毕业生和其他的成功人士都充分认识和体验到了这一重大的变化。

1987 年和 1988 年,我先后同 10 位在过去的 5 年到

10 年期间非常成功的执行总裁进行了交谈[1]。然后，我给他们提出了两个问题：第一，思考某一个你认识的人士，他或她在其负责的岗位上做出了有效、杰出的管理工作。请尽可能详细地描述这个人为之所做的一切。第二，思考某一位你认识的人士，他或她为其周围的人做出了有效、杰出的领导工作。请尽可能详细地描述这个人为之所做的一切。从这些非常值得信赖的执行总裁那里，我得到了 200 个关于杰出管理和杰出领导的真实的故事。然后，进一步寻找它们的共同点。就如同预想的那样，许多故事是同一个特别的时间、地点和人物相联系的，在这些关于管理和领导的故事中有一些反复出现的主题，但从根本上来说，两者之间是很不一样的。

杰出的管理者被描述成是那些在计划和预算方面都非常训练有素的人。他们花时间来设计要做什么？由什么人来做？成本是多少？将要达到的目标？他们在使得组织完成那些计划方面也是非常有序的：他们挑选高素质的人并加以培训；在工作岗位上配置合适的人员；挑选人员来执行任务。他们在监督计划的执行、找出偏差、使组织迅速地返回到它应走的轨道上等管理工作方面是富有经验和成效的。作为这些活动的结果，杰出的管理者在使得组织按照既定的方向前进方面是非常成功的，高质量、按时、按计划生产产品和服务。

杰出的领导者被描述成是那些能保证组织拥有明确前进方向的人。他们通常为企业制定明确的目标，并为达到那个目标制定相应的战略。他们对企业前进的方向

胸有成竹，并能使相关的人都理解和坚信它的正确性。杰出的领导能成功地鼓励人们努力工作，尤其当部下遇到各种各样的困难时，能鼓励部下去冲破这些障碍。在作这些事情时，领导者们会促使企业发生相应的一些变化，发展新的组织和业务，以使企业适应不断变化的外部经济环境（参见图 6. 1）[2]。

在经济发展相对平稳的第二阶段，许多公司和经理们表现很好。执行主管在管理上花的精力超过了花在领导方面的精力[3]。在许多行业供与求相等或供小于求的情况下，成功的关键是把产品按时、按量地放在“门外”。但在竞争加剧和变化莫测的经济发展的第三阶段，再这样做就不再有效了。在某些行业，供超过了求；在另一些行业，什么东西能畅销是经常变化的。在这样的情况下，尽管在过去是做得很好的。再像以前那样做，显然就不会有效了，为了成功，现在企业必须降低成本、提高质量、开发新产品和更快地前进。企业的应变能力，对是否成功正在变得愈来愈关重要。这一切都需要强有力的领导。

那些在’73 年以后的经济环境中成功的企业，通常已从高高在上的统治集团机构转化成了更适宜变化的网络组织机构。① 作为这种变化的一部分，管理的部分功能也被分配给较低层次的管理者去做。这样，处于中层或

① 例如，这种情况在过去的 10 年中在通用电器公司内部就发生了，它是美国最成功的制造业公司。

图 6. 1

管理和领导

	管理	领导
创立一个议程	计划和预算——为达到所期望的结果，设立详细的步骤和时间表，然后分配所需要的资源，开始行动。	明确方向——确立一幅未来的图景，为实现目标，制订变革的战略。
为实现这一议程，发展人员关系	组织和配备人员——为完成计划设立一些机构；为执行计划分配责任和权力；提供策略和步骤以指导员工；创立方法和系统以监督执行。	使员工万众一心——通过语言和行动的交流，使那些需要协作的人们形成团队和联盟，以理解、赞同目标和战略。
执行	控制和解决问题——监督计划执行的结果，明确分歧，解决问题。	鼓励和激发——给员工加油，克服派系的、官僚主义的和资源上的障碍。通过满足最基本的、但常常是未实现的人们的需求达到变革。
结果	实现一定程度的预想和秩序，并能持续地为各种各样的赌金保管人提供他们所期望结果。（例如，为客户按时交货为股票持有者按预算分红）	产生变化，常常是戏剧性的变化，并有能力产生特别有用的变化(例如：顾客需要的新产品；处理劳资关系的新方法，以使企业更有竞争力。

资料来源：《变革的力量——领导与管理的差异》，约翰·科特著，纽约：自由出版社，1990年。

一些只会管理不会做领导的人，最后总是处于较低层的职。[①]

上层的执行主管们就有时间和精力去做重要的领导工作[4]。那种认为只有极少数管理者在公司中起领导作用的观点，正在慢慢地消失。

在这样一种新的经济环境和网络似的组织机构中，缺乏领导能力的执行主管将不能胜任他们的职位。假如他们被其他的缺乏领导意识的管理者包围，公司就会越来越糟糕，除非采取某种手段加以改变[5]。假如他们被富有领导能力的管理者包围，他们将逐渐被忽视而得不到提升。在'74届毕业生里很容易看到这种典型的情况。那位，挣的也少，与其他同学相比，在业务上也进步缓慢。

萨米·卢多夫（Sammy Ludoff）不是一个天生具有超凡魅力的人。他身体肥胖，并且衣着保守。但在过去的20年中，他给企业注入了领导艺术，结果比大多数同学都更为成功。在1982年的一次工作变动之后，他的领导能力愈家突出了。那时，卢多夫加盟了一家名叫卡玛

① '74届毕业生中，现在还仅仅是做管理工作的，是基于两个原因。有一些公司有一种不希望领导的企业文化。另外，有一些毕业生想领导，但在公司的内部存在一些障碍。

奇特的实业公司。这个公司拥有 2.5 亿美元的总销售额并由三个部门组成。萨米的工作是领导其中一个最小的部门。这个部门 1981 年的收益约 4000 万美元，有 300 个职员。尽管这份工作的收入比以前要低 10%，但如果这些部门的经营业绩有明显的提高的话，他还可以得到股票和奖金。

卢多夫在卡玛奇特公司的头 3 个月花了大量的时间，广泛地与经理、职员、顾客、供应商交谈。他用这些交谈来建立联系，听取他们对公司业务的意见，并接近将与他一起工作的人。在进行了这些广泛的交谈后，他带着最主要的 10 名经理，在当地一家宾馆的会议厅用两天的时间来商讨该部门未来的发展。“我总结了一次次交谈中了解到的问题，然后我对他们说，我想同他们一起商讨，以形成一个关于该部门未来业务发展目标的蓝图，并找到实现这一蓝图的途径。在开始时讨论进行得很缓慢，这是正常的。他们还有点警惕我这个外来者。但到两天快结束时，我们就许多问题的看法达成了共识。”

这些关于未来的会议继续着，时断时续了数月。当卢多夫的威信提高后，他在列举问题时，变得更具有主动性了。当集中并分析了各种不同的信息后，他们得到了一些令人吃惊的结果：该部门 50%以上的收益来自售后服务和其它一些非制造业部分的业务；尽管他们总是把阿莱特公司看做是他们的主要竞争对手，但实际上，他们发现的大多数的竞争来自于一家 12 年前在这个行业里根本还不存在的公司。

在关于未来的蓝图开始实施后，又召开过数次研讨会。在那段时间里，卢多夫只更换了一位经理（“这个可怜的人根本不应该干那份工作”）。他又花了大量的精力以确保良好的近期效果，以赢得公司老板的支持。

1983年9月，是他到任后的第17个月。卢多夫为他的近100位部下，包括所有的管理者和部分员工特地安排了一天的聚会。与会者还包括来自公司办公室的重要人物、两位董事会的成员、12位重要的供应商和顾客、当地社区的行政长官。这次聚会是共享信息和游戏的结合。身着公司员工喜欢但令经理们有些尴尬的衣服，萨米告诉听众有关该部门未来的蓝图设想。会上，其他人谈论至今为止的结果和正在出现的新商业战略。这些演讲所缺乏的熟练被演讲者们的热情所掩盖。

1984年他加大了改革的步子。重组了部门中的一个小组，新建了一项设施，引入了两倍于过去的新产品和服务。任务的压力对一系列的项目产生了作用。尽管困难不少，但成功大大超过了失败。在那个阶段，卢多夫的角色在作为啦啦队队长和主要的灭火者两者之间变化。“有些时候，我害怕由变革带来的问题真正地会压倒了我们，”他后来说，“但我们终究战胜了它们”。

1984年9月，几乎正好是那次聚会的一年后，卢多夫又举办了第二次聚会。这次有近200人参加，“它令人难以置信，”卢多夫在那一年晚些时候同我的一次会面中说，“我的近一半以上的员工都参加了，还有一些已不在管理职位上的长者。我保证他们中的一些人还没有参加

过这样的会议。我们一起庆贺过去一年中取得的成功，谈论未来，谈论我们要在世界上同一行业里、成为领头型公司的一员。一些经理为这一场面改写了一首古老的春花年少歌曲，人人都为此仰笑不已。会议真正地让与会者着迷。这一天在啤酒和大型野外宴会中结束。这真让人感到高兴。”

1985 年当步子慢下来后，卢多夫把两位改革代表推到了关键的位置，并从外面引进了一位资深执行主管。这三个人都开始了更多的行动。所有的行动都是在一个日益清晰的部门目标图景下进行的。1985 年 8 月，当一种产品赢得了工业联合会的嘉奖后，卢多夫让 335 名员工在下午 3 点就停止了工作，举行了一个庆祝会。

1986 年的一项全面的评估结果显示了卢多夫来后的 4 年里，该部门所发生的变化：收益增长了 100%，达到了 8000 万美元；净收入增长超过了 200%；员工从 300 人增加到 340 人；劳动生产率增长了 50%以上；每年引进的新产品和服务的数量也翻了一番。

1992 年回顾这一段经历时，卢多夫说道：“就我来说，最大的变化是人的观念和组织的变化，它超出了经济方面的变化。这个部门过去并不坏，1982 年也还没有碰到麻烦，但它止步不前了。它不再前进是因为几乎每个人都对它的现状太满意了。因此，他们对组织暴露的各种问题或机会都视而不见。他们既没有追求，也没有今天你必须真正运转良好的恐惧。到 1986 年，公司已经发生了明显的改变，正是这种改变使经济收益大幅度上

升。"

哈佛商学院的神话使我们相信，大多数毕业生在他们20年重聚时，都应该能为他们所在的企业提供有效的领导。在过去的10年中，对MBA培养计划最广泛的批评意见是认为只有极少数的MBA真正地担负起了领导的职位。一个明显的和令人感兴趣的问题是：什么是真正的领导？萨米是很少的例外吗？或者他是一个标准？

通过观察他们的工作，阅读他们自己的年度工作报告，分析他们所完成工作的性质，我估计'74届毕业生中，有40%—50%的人正在起着领导的作用，或者是在相当程度上有效地做着相似的工作。[①] 没有人能同百科全书中的温斯顿·邱吉尔在太空中的成绩相比。但至少他们中10%的人，代表'74届毕业生4%—5%的人，应该得到优秀的评价。萨米·卢多夫可归入这类人中。其余20%—40%的人可归到非常好的等级，甚至剩余的50%—70%的人在一定程度上，也在做领导们所做的事：创立方向、获得承认和激励行动。

在大机构中担任领导工作的'74届毕业生们，通常

---

① 这个估计是建立在1992年的问卷调查基础上的。为企业创立方向、赢得其他人的支持、鼓励人们更好地工作并使员工的精神面貌发生了明显的改变，这样的人就是起到了领导者的作用。

为改变组织中无生气的状况而工作着。但这显然是一个很难完成的任务。拉尔夫·奥特加斯（RalphOrteges）从1987年起为一家西班牙制造业公司工作（见简介）。他的任务一直是致力于使企业改变方向，出售或关闭公司中的某些部门，以使公司变得更有竞争力。吉姆·吉布斯（Jim Gibbs）帮助一家著名的美国公司开办了远东分公司。在过去的5年里，他雇佣了新的员工队伍，并使公司重新把注意力放在为顾客服务、提高质量和保持增长上。经过了多年的工作，他的公司已被普遍认为是世界上同一领域中最好的公司。海因茨·霍夫曼（HeinzHoffman）从哈佛商学院毕业后投身于咨询业。后来他又进了银行工作。在过去的4年中，他一直在帮助一家德国银行建立新的战略，改变公司结构，精简经理队伍，减少分支机构的规模。对霍夫曼来讲，这是困难的4年。

霍夫曼、吉布斯、奥尔特加斯和许多他们的同学正在提供领导，以帮助公司看起来少一些像图5.1中高高在上的官僚主义机构作风，而更像图5.2中灵活易变的网络机构。他们削去管理中官僚主义的外壳，创立更自由的和以顾客为导向的分支机构，同供应商和分销商形成更密切的联系，减少员工的数量以及引入新的业务来达到他们的目的。但所做的这一切都遇到了巨大的困难：不易改进的企业文化、派系方面对改革的抵触、时间和资源的限制以及即使是最好的行动过程也存在的显而易见的不稳定性。有些人认为得到的补偿还不能弥补时间

拉尔夫·奥尔特加斯

职业经历

1987—1993　艾巴拉电子公司　马德里，西班牙
- 集团副总裁（1990—1992）
- 部门总经理（1989）
- 艾巴拉美国公司负责人（1987—1988）

1980—1986　西维里药业集团马德里，西班牙
- 资深副总裁（1983—1986）
- 集团经理（1980—1983）

1976—1979　克蒙森化学公司，劳桑尼市，瑞典
- 市场发展部经理（1978—1979）
- 财务计划经理（1977）
- 财务分析员（1976）

1974—1975　西班牙军服役
- 二等中尉
- 空军部队办公室的训练课程

教育

1972—1974　哈佛商学院

1968—1972　马德里工艺学院电子工程学博士

个人情况

背景：1945年生于马德里，两个孩子中年长的一个。父亲是一家纺织公司的会计和董事。母亲有教师培训方面的第二学士学位。

婚姻：1978年同卡门·伊格尔索结婚，一个孩子，9岁。

从哈佛商学院毕业后，你不得不应付的一些挑战和问题是什么？答："从严格的职业观点讲，主要的问题是你走出校门时带着过高的期望值。学院的训练是要把你培养成总经理，尽管你并不具备当总经理的素质。最好的情况是让你从中尉的职位干起。你肯定想努力改变这种状况，试图成为总经理。在这个过程中，你要尽量少冒犯他人（1983）。"

和精力的付出。尽管收入并不菲薄。霍夫曼、吉布斯、奥尔特加斯 1992 年的收入差不多都有 40 万美元。

其他在大机构中提供领导的'74 届毕业生，较少地关心他们公司彻底的结构重组，而更多地关心建立灵活易变的分支机构。菲尔·博廷格毕业后就受雇于一家很受人尊敬的电子公司。他近年来的任务就是为公司创立分公司。在 1988 年到 1989 年，他帮助公司建立了一家艺术品生产企业，两年里企业的员工从 0 增加到 200 人。1990 年，他成为一个拥有 50 名员工的分公司总经理。这个分公司主要为一个相当专业化的市场生产许多种类的产品。在大公司里，博廷格和像他这样的人，通过他们像小商人或创业者的行为，来帮助这些大公司变得更有竞争力。

在小企业提供领导的'74 届毕业生也常常以这种方式工作。巴里·福曼（Barry Forman）离开商学院后，已经创办了 4 家公司（见简介）。当弗朗西斯·特勒（Fran-cisTeller）1979 年帮助创办一家投资银行时，这家银行只有 5 名职员。今天，它已经拥有了 50 多名职员。

在大公司里和小公司里从事领导面临的挑战是有一些不同的。像霍夫曼、吉布斯和奥尔特加斯那样的人，必须经常对付大公司常有的对改革和领导抵制的企业文化。对付这种企业文化是一件非常艰难的工作[6]。像弗朗西斯·特勒那样的创业者，面临的是白手起家的种种艰辛。在小型的企业中，几个大的错误就可能导致破产。

巴里·福曼

职业经历

维科咨询公司(油田和财务服务)　　圣地亚哥
·总裁，创立人和业主（1991—1993）

詹姆士城市咨询公司（环境和医药）
·执行副总裁（1990）

色伦托公司(石油钻井设备)　　圣地亚哥
·总裁和业主（1987—1989）

弗曼公司(石油钻井设备)　　菲尼克斯
·总裁和业主（1985—1986）

弗曼建设公司（石油钻井设备）　　菲尼克斯
·总裁和业主（1976—1984）

威尔科集团(自动化工业咨询员)　　达拉斯
·总裁助理（1974—1975）

Procter&Gamble 公司　　日内瓦
·市场助理，国际市场部（1971—1972）

教育

哈佛商学院，波士顿，麻萨诸塞州，工商管理硕士，1974。圣高伦大学，瑞士，经济学学士，1971。

个人情况

背景：1945 年出生，在瑞士长大。两个孩子中的第一个。父亲是瑞士一家大型公司的首席执行总裁。母亲未工作。

婚姻：1986 年同加罗林斯隆尼（GarolineSloane）结婚，这是他的第二次婚姻。妻子在医学院工作。一个孩子，15 岁。

坦率地评价你的长处和短处："总体上讲，我是乐观的，并不缺乏自信。这些特征加上我雄心勃勃的行为，使我成为一个意志坚强的人。为了达到目标，我有时以自己为中心而容易忽视别人的需要。(1972)"

'74届毕业生中提供了有效领导的人，有时候同人们的想象很难相吻合。人们的这种想象往往来自于电视上和好莱坞电影里，在这些媒体中，人们常常可以看到领导者的形象。克雷格·拉思伯恩（Craig Rathborne）是一个个子高高的、漂亮的、迷人的和才华出众的人，但就像萨米·卢多夫一样，大多数工商管理硕士并不是具有超凡魅力的人。他们之所以能提供领导并不是由于他们个人的魅力，而是通过他们对公司远景业务的深刻了解；通过勤奋的工作使相关的人们相信公司长远的发展目标；通过他们自己的自信和信任来鼓励其他人一起行动。这些方式可能并不引人注目，但它确实是领导。

一个有趣的问题：拉思伯恩、卢多夫、福曼和其他领导者同他们的同学有什么差别？显然，他们的行为在某些方面是不一样的（见图6.1），但潜在的心理是怎样的呢？他们的职业道路又是怎样的呢？

要回答这些问题，就得说到领导。人们可能期望找到数以百计的个人或职业的衡量标准，在这些许多标准方面，领导者是不同于一般人的。因为人们总是把他们看成是特殊的一类人。在我已量化的500个因素中，那些提供了领导的人在至少12个方面是明显地不同于一般人的（见图6.2）。

图6.2

领导者

	'74届中的领导者	班上其他人
他们是谁?*		
工作中什么是重要的?		
个人的成长	高一些	
职业的成长	高一些	
权力	高一些	
得到承认	高一些	
威信	高一些	
目前的收入	没有差别	没有差别
将来的收入	没有差别	没有差别
工作的固有本质	没有差别	没有差别
自主性能	没有差别	没有差别
安全感		高一些
可能的闲暇时间		高一些

*询问是在1985年。

职业道路	'74届中的领导者	班上的其他人
工作过的工厂数目'74—'92	2.2	2.7
工作过的公司数目'74—'92	2.6	3.3
趋向总经理的工作	60%	19%
成为大企业主	42%	26%

这个班上的领导者比他们的同学更向往权力、被承认，更向往威信和成长，而更少向往安逸。就职业道路来说，他们也更少变动，一般只经历过很少的公司和工厂。他们更可能得到总经理的职位和成为大企业主。

我发现的最有趣的东西并不在图 6.2 中。当我 1990 年开始分析这个班的信息时，曾满怀希望能发现领导者们与一般人的差异。但这并没有成为现实，其中隐含的东西是很有迷惑性的，对有多少人能成为有效的领导者这样的问题来讲，尤其如此。

另一个有趣的问题：萨米、卢多夫和班上的其他人是从哪里学会了领导？哈佛商学院扮演了什么角色？父母和早期的生活经历对他们有什么影响？毕业后，他们学到了什么东西？狭义地讲，对他们在哪里学会了领导这个问题的最好的答案是：在工作中。他们在 1994 年成为领导后采取的行动在 1974 年是根本不可能的。再说，他们并没有工业方面的专业知识、名声和关系，也没有他们今天所拥有和使用的交际技巧，对怎么样成为好的领导者的理解也很肤浅。他们是通过在工作中观察他人以及经过成功与失败的试验，才获得了这些额外的财富。[7] 他们是在小企业中学到了大部分东西，因为大企业里既没有让你扮演领导角色的机会，也没有让你学会有效领导所必须的实践环境。[8]

广义地讲，是因为在他们上哈佛商学院以前，大多数人在他们青春发育期以前就已奠定了某些基本的领导素质。这些素质包括来自内心的强烈动力（因为变革是艰辛的工作）、最低限度的智力水平（因为复杂的商业环

境需要良好的思考能力)、良好的心理素质(因为太过敏的神经会干扰信息的收集和分析)和正直的品质(因为缺乏正直、诚实的品质就不易与人相处)[9]。遗传、胎儿期的关怀、营养、父母以及学校都影响这些基本素质的形成。商学院的MBA课程在发展这些学生潜在的领导素质中的作用,直观的讲是十分有限的。哈佛商学院既没有开设领导课程[10],也没有有意地去发展学生的领导技巧的意图。甚至课程中所使用的"领导"一词都没有准确定义,概念模糊,很多我们今天称之为管理或经营的东西也囊括其中。

然而从另一方面看,哈佛商学院从一开始就十分重视学生的领导素质。哈佛商学院不像许多其他的学校,录取学生时成绩和考试分数并不是决定性的因素①。许多与潜在的领导素质相关的一系列非定量化的指标是判断学生优劣的重要标准。招生办公室汇集了申请者在学校和工作期间参加业余活动的大量资料,以对学生的素质进行综合分析。并要求他们对考卷上的问题写出长篇答案,以考查其成熟、正直和洞察力。对考生进行面试,向他们从前的老师和老板征求意见。许多对这种考试方式持批评态度的人认为,这个过程耗时太多,成本太高,且并非是无懈可击的②。但哈佛商学院的权威人士深信,与

① 在80年代中期,哈佛成为美国第一个不需要管理学研究生入学考试(GMAT)成绩的商学院。

② 对这种录取方式最普遍的批评是认为决策中融入了各种个人的偏见。

仅仅用考分作为录取标准的方法相比，这要好得多，正是采用这种方法哈佛商学院发现了许多具有潜在领导能力的学生。

这些被录取的新生一到波士顿，哈佛就试图使他们变得更加雄心勃勃、更加自信能达到自己的目标。课程计划是非常具有挑战性的。它强迫学生付出艰苦、紧张的劳动。通过这种培养方式，学生们的各种能力得到了显著的提高。领导的素质、竞争的驱动、强烈的求知欲、经济发展第三阶段的环境等因素的结合，迫使他们艰苦尝试，发展他们为工作成功所必需的技巧。他们离开不能为他们学习如何领导提供帮助的企业，寻找能为他们学习如何领导提供帮助的企业。经历了长期的磨砺，许多人终于成功地发展了一些领导的才能。这些非常相同的过程可能会帮助他们学会如何做企业家和好商人。(在第九章中我将对此继续论述）如果哈佛商学院更注重培养学生的领导能力，它的毕业生会不会更多地担负起领导的职位或提供更有效的领导？我想回答是肯定的，尽管我只能提供有限的证据。当然，在波士顿的两年里，他们可以多学习一些有关领导的知识。但更重要的是，由于在他们的课程中对领导能力缺乏明确的关注，我担心毕业生中的许多人，在离开学校5年至10年的时期，会失去许多使自己的能力得到提高的机会。许多人不得不自己来想象什么是领导?除了大公司的首席执行总裁，为什么领导对一般管理者还那么重要？在工作中怎样发展领导能力？确实，如果对课程计划作一些改变，学生们

领导才能的增长就能更快些。今天任何人选择商业培训计划时，总是被劝告，应该认真考虑学校如何处理领导能力的培养这一问题。

新规则5

管理工作的成功愈来愈需要领导，而不仅仅是良好的管理，即使是较低层次的管理也需要领导。领导能力的缺乏不仅伤害公司的发展，而且也对管理者个人的成长不利。缺乏领导活动的组织将走向失败。

第七章

作出决策

斯坦·罗伯茨(Stan Roberts)喜欢竞争,在30年前,他曾希望成为国家曲棍球队的一名队员。但体育明星的梦想从未变为现实。不过,今天的斯坦·罗伯茨已经成为一个富有的、有影响的人物,他已是一家颇具声望的投资银行的执行董事(见简介)。

罗伯茨出生于1951年,在蒙特利尔附近长大,他在3个孩子中排行第二。父亲是一家小公司的工程经理,这家企业的拥有者是斯坦的叔叔。作为学生,斯坦一直表现良好。他的一些老师认为,斯坦勇敢的天性是阻碍他得到高分的唯一的不利因素。12岁时,他进入了父亲和叔叔就读过的、一家小小的加拿大寄宿学校。和他的一位新同学干了一架后,他第一夜就差点被赶了出来。年幼的斯坦抱怨那个男孩把粉笔灰放到了他的盘子里,而他的同学说斯坦是企图建立自己在学生中的“领袖”地

位。

在寄宿学校的4年中，罗伯茨偶尔有一些麻烦。但据他自己讲，这一时期是他一生中最好的时光。他结识了许多终身的朋友，被令人振奋的新层次的学习竞争和体育的竞争所唤醒。从足球场和学习的竞争到所有曲棍球的比赛他都参加，就这样，罗伯茨慢慢成长为一名非常成功的竞争者。在学校的最后一年，他甚至被选为班长。他这样描述他的职位："给了我更多的职责和自由，使我能对前两年给我带来麻烦的规章制度进行某些修改。"

从寄宿学校到大学学习的变化是令人激动不安的。"在我的生活中还从未走出过蒙特利尔，去波士顿的旅行是一次难忘的经历。开初的两个月是可怕的，我不认识任何人也畏惧人。但事情慢慢变得好多了。通过曲棍球，我认识了许多人，并惊奇地发现他们就是过去的我。第二年，我决定成为曲棍球队员。我几乎放弃了在学校的学习。感谢学校里抗议越南战争的罢课，是它使我得以蒙混过关。这样一直到了高年级，由于曲棍球比赛的结果总是不理想，再加上不知道如何鼓励人的教练，使我不得不决定把选择曲棍球作为职业的打算延后了。明白了我全是靠奖学金和暑期打工得的钱来支持学业，我感到自己身负重任并觉得应该学习一些东西。"

斯坦的转变和决心使他以优良的成绩毕业，获得了电子工程方面的学位。接着他争取斯坦福大学和哈佛大学的入学资格。这个目标在他高年级时已经确定。他的

目标是要获得分析问题的工具、建立个人关系和他相信可以使他在高层管理中成为商界领袖的入门许可证。这两所大学都录取了他，这一事实就像他在寄宿学校被选为班长一样，对斯坦是一个巨大的成功。同时也证明他的某些东西是对的。“到哈佛商学院的一个原因是我低年级的一些朋友对我的态度。作为一个学工程的学生，我很少与他们同课，再加上玩曲棍球和对大学生活中一些社会事务的过度的沉溺，造成了他们把我看成是大学运动员一类人的看法。这令我很不舒服。所以，当他们问我：‘明年你计划做什么？’我以非常愉快的口吻回答说，我会去哈佛商学院。那些不了解我或在他们的头脑中把我看成是运动员类型的人都吃惊地说：‘上帝，想不到你还这么聪明。’我会心地微笑了，我想我的回答符合这些极端利己主义者的陈旧的实用主义的观念。

1972 年秋在哈佛商学院登记入学后，罗伯茨喜欢商学院，表现良好。他在哈佛商学院的经历强化了他的信仰，比他的同伴做得更好是他实现自己抱负的中心任务。1973 年他写到，“假如我不把自己与同伴进行比较，就不会有成就感，也不会有目标和满意。”他在一家投资银行得到了一份暑期的工作，并发现这个行业符合他多方面的兴趣和需要。当他毕业后，他接受了一家更大也更有威望的投资公司给他的职位，并向他的雇主请求给他 9 个月的时间，作一次不昂贵的环球旅行。雇主批准了他的请求。随后，在亚洲，他以教英语为生；在拉丁美洲，他当厨师以及做一些普通的劳动；在澳大利亚，他卖二

斯坦·罗伯茨

职业经历

1974—1993　布莱克莱投资银行　东京，日本
- 公司远东经营部的管理董事和负责人（1987—1993）
- 管理董事和合伙人，负责公司日本业务的发展（1985—1987）
- 负责人，管理公司在日本的证券和私人业务（1983—1987）
- 副总裁，管理东京办事处的业务（1980—1983）
- 资深员工，开办了东京办事处。（1978—1983）
- 员工，在伦敦、东京和纽约从事一项大的能源工程。（1974—1977）

1972—1974　哈佛商学院　波士顿，马萨诸塞州
- 工商管理硕士，第二年获得嘉奖。

1968—1972　哈佛学院　剑桥，马萨诸塞州
- 电气工程学士学位。

个人情况

背景：1951年出生，在蒙特利尔附近长大。3个孩子中的第二个。父亲是电气工程师，母亲不工作。

婚姻：1978年同格洛利亚·艾布尔结婚。4个孩子，分别为4、6、9、10岁。

爱好：阅读，曲棍球。

自述："我想，我已经学会了如何鼓励员工，什么时候推动某个人前进，什么时候不推动某个人前进。这需要自己作出判断。有时候在公司的业务中，你必须要某人去干某事，他却会有一万条理由问你为什么自己不干。你必须说服自己和他人为了公司的发展努力去干。(1983)"

手汽车。这样做虽然是相当冒险的，但对他的职业发展起到了有益的作用。"商学院总是想让你做与职业发展相吻合的工作。人们老是在问，'你为什么这么做？'对我来说，我总是在寻找适合于我的做事方式。十有八九，你遇到的是不可能按照固定的和明显的方式处理的事情。成功地处理这些情况，会让你受益匪浅。"

在投资公司起初的 3 年，斯坦在纽约、东京和伦敦工作。这份工作令人非常紧张和忙碌，但也非常有益。由于在远东创办一个小型的营业部时，斯坦起到了关键的作用，1978 年他被派往远东加强并管理该业务部。他接受了任命，尽管他的许多同事警告说，以前多次使该机构进入良性运转的努力都已失败，该机构有面临最终关闭的危险。

罗伯茨开始同 15 人组成的队伍在远东工作。远离了有着悠久商业传统的纽约，处于一个困难的商业环境，他们只好尝试用一种新的办法做生意。斯坦在 1981 年的一次会面中说："迅速发展的经济从世界各地带来了有资本的人和需要资本的人。"在更加全球化和更不稳定的经济发展的第三阶段，人们需要资本以保持经济的增长和业务的良好运转。同时，也有愈来愈多的人能够提供资本。斯坦在这种交易活跃的环境中发达了起来。"真正的问题是我经常感到孤独。商业是一个巨大的挑战，但其中也充满了乐趣。我们发展了内容广泛的各种各样的业务。在纽约的人会认为许多做生意的方式是有点古怪的。但它们的确行之有效。"当他在公司里遇到了后来成为他妻子

的女士，以及同职员间建立起了亲密的关系后，斯坦的孤独感消退了。同职员间亲密的关系，又帮助他开发了许多新的业务。

1980年，他被推上了副总裁的位置；1983年，成为了总裁。在这段时期，远东业务部的业务大量增加。1982年，斯坦负责澳大利亚和新西兰分部的业务，并获得了大量的收益。1985年，他成为执行董事和合伙人。充当这个角色后，他开始从管理和领导的角度为公司工作。但他最主要的活动仍然是提供金融服务和做决策。

1983年见面时，斯坦总是长时间地工作。“我已决定，在我生命中的一段时期，要努力工作以保证能为将来的需要积累足够的财富。然后，我希望在孩子们身上花较多的时间，给他们我所拥有的东西。这曾是我幻想中的童年。也许，这仅仅是一个梦，但我想，我们总是要用某些美好的东西来鼓励自己，尤其当你凌晨3点还不得不工作时。”

尽管他在公司只有很少的股份，但罗伯茨已经积累了相当多的财产。在一个全球竞争的经济时代，公司不断地创立、重组、扩张、买进和卖出，变化是正常的。保守的和高度控制的商业银行间经常相互争斗。但美国许多投资银行愿意为有才华的人支付高额的酬金和冒一定的风险。1994年，斯坦婚姻美满，并有了4个孩子。他的家庭财产已超过了2000万美元。

金融方面的人员在本世纪30年代、40年代、50年代和60年代就已大量存在，但他们并没有我们今天看到的那样多[①]。在经济增长缓慢、默守陈规、更着眼于国内市场的商业环境中，对这些人才的需要和为他们提供的机遇都是很少的。全球化改变了这一切。

当愈来愈多的米兰或大坂的企业四处寻找资金，以将公司的业务向世界上的其它地方推进时。伦敦和纽约就成了全球愈来愈重要的资金调剂中心，即世界金融中心。金融经纪人在满足资本供需双方的需求方面起着关键的作用。由汇率的变动和竞争的加剧引起的变化无常，造成了对金融交易的大量需求。这些交易一般都由金融经纪人操纵。在这样一个许多企业需要重组以适应竞争的时代，兼并和收购就膨胀了起来[②]。兼并和收购对金融经纪人来说，是一笔大买卖。全球化使许多公司希望同其它的公司，尤其是同海外公司建立联系。金融经纪人帮助建立这种联系。前苏联集团国有企业的股份化和全球化引起的其它一些后果，使得私有化和企业重组十分普遍，方兴未艾。

---

① 数据很难找到，但所有在投资银行里工作的雇员，大约比1963年至少高出500%。

② 1980年到1989年期间，美国大约有近25000起兼并和收购。

'74届毕业生中只有少数人作为金融经纪人员为大投资公司工作。尽管如此，几乎每个人都参加了由一个或多个投资公司所组织的"活动"。例如：资金交易、资金管理、兼并和收购、控股和公司融资。他们经常像银行家那样工作，帮助出售公司中的某些部分，以使公司从高高在上的统治集团向灵活易变的网络机构的方向转变。有时，他们以一种灵活的方式同公司紧密地合作，就像公司内部财务员和战略计划员那样为公司工作，而不像咨询员金融经纪人可以相当独立地操纵业务，通过股票或证券投资于企业。有时当他们试图迫使公司被兼并或收购时，他们同公司的关系甚至是对手。

就像领导者试图创立能激动人心的远景目标，经理们试图在规范的统治集团中出色工作一样，金融经纪人通常是市场的引导者、优秀的谈判员。咨询员以项目为导向，企业家以经营企业为他们的主要任务，金融经纪人经常以交易的情况观察世界。他们通过金融交易以帮助企业创业、成长和更有效地运转。由于交易金额巨大，尽管金融经纪人只收取很小比例的服务费，他们也能变得非常富有。

1993年，大约'74届毕业生中有25%的人成为了职业金融经纪人。[①]其余大多数人只是涉及金融业务和金

① 几乎所有的金融经纪人都不仅仅做本份的工作。斯坦·罗伯茨花了大量的时间为他的公司提供领导。班上有25%的人显示出他们第一位的工作是作金融经纪人，剩余的75%的人可以分成三类：领导者（45%）、经理（20%），其余的10%包括各种各样的个体开业者和已经退休的人。

融行业。平均来说，金融经纪人比他们的同学挣得更多。1991年，一个金融经纪人的年收入一般是28万美元，而其它75%的同学年平均收入是16万美元[①]。这样高的收入，加上其它因素，使金融经纪人颇受争议。甚至这种争议还超过了对领导者的争议。

当然，领导者们并不总是可爱的。当他们重组企业和削减员工时，他们成为惧怕和愤怒的对象。好的交易员似乎更关心他们的顾客，这样的行为也赢得了人们的尊敬。但有时他们表现出过度的自信和咄咄逼人，甚至表现出傲慢和目中无人。有时他们似乎更关心挣钱。有一些人认为，他们挣到了与他们的贡献并不相称的金钱。

假如让晚餐同伴在金融经纪人和领导者这两种角色中作一个选择的话，我想，大多数人会选择后者。但在一个由很多兴趣迥然不同的人组成的场合，大多数人可能会希望他们这边有一个能干的金融经纪人，尽管他很有进攻性和十分傲慢。

特洛伊·帕克森（Troy Paxon）可能是金融经纪人的原型（prototype）。他在今天世界上的大部分地方要赢得人们的喜欢或许是困难的。他的同学记得，帕克森是一个只关心自己、有些自私的人。但他有一种特殊的才能：

---

① 这里是中等收入的数据。

挣钱。

在早期的生活中，帕克森住在纽约城，他是两个孩子中较大的一个。他的父母在布鲁林城拥有和经营一家小小的零售企业。高中时，特洛伊就在家庭公司里工作。在上纽约大学前的暑期，他在伦敦的一家美国公司里找到了一份工作。在纽约大学学习期间，他就开始向他的同班同学推销商品，有时候，他一天可挣300美元。1972年大学毕业后，他直接进了哈佛商学院。

在波士顿学习的两年之间的暑假，他仍然为那家贸易公司工作。1974年春天，特洛伊向4家投资公司和6家房地产公司求职，但只有一家公司愿意聘用他，这主要归因于他的天真幼稚、缺乏磨砺。他接受了那份工作。6月起，他到了那家房地产公司，作总经理助理。

1975年，特洛伊在他的新公司做销售工作。1976年，他改换了雇主，在一家更小的房地产公司找到了一份相似的职位。他的收入波动很大，全依赖销售佣金。但总的说来，他的收入对一个还不到30岁的年轻人来讲是非常高的。1978年，他挣了20多万美金。当问及他喜欢工作中的哪方面时，他答道："除了做成一桩生意时的一阵激动外，似乎没有什么其它的东西。"

1980年，帕克森用他自己的资金和其他投资人的钱建立了一家贸易和资金管理公司。1982年，当他父亲的生意遇到困难时，他收购了那家小小的公司。4年期间，他经营了两家公司。帕克森在任何情况下，都执著地、不懈地寻找新的机会。他为这两个家公司都成功地找到了

特洛伊·帕克森

职业经历

1980—1993	Balderidge 集团 • 创业者，合伙人，总裁	纽瓦克，NJ
1982—1986	FRW 广告公司 • 总裁和企业主	纽瓦克，NJ
1976—1980	Jones&Langer 房地产公司 • 副总裁（1980） • 销售员（1976—1980）	特伦顿，NJ
1974—1975	Wagner 房地产集团 • 推销员（1975） • 总经理助理（1974）	巴尔的摩，MD

教育

1972—1974	哈佛商学院 工商管理硕士	波士顿，马萨诸塞州
1968—1972	纽约大学 经济学学士	纽约，NY

个人情况

背景：生于 1946 年，在纽约城长大。两个孩子中的第一个。父母在 Brooklyn 开办一家零售企业。

婚姻：1986 年同利厄·科普朗结婚，没有孩子。

爱好：投资和贸易。

自述："同哈佛最聪明的学生相比，我并不聪明。就我所知，我在班上的排名可能是最后的。但这并没有给我造成障碍，我发现了我喜欢做的事情，并且把它做得非常好。"

发展的机会。

他为自己的家庭公司在亚特兰大、新泽西找到了投资于合法的赌博业的机会。4年里，公司的收益增长了近400%。然后他以一个好价钱卖掉了这家公司。同时，他为他自己的公司成功地运用了正在出现的计算机技术。敏锐的思想、艰辛的工作、全身心的投入和不断增长的有利可图的贸易和投资机会，给公司的发展带来了勃勃的生机。1981年开始，特洛伊就聘用了雇员，到1992年，员工的数量已增加到9个人。(见简介)

当1992年我与他在小小的、朴素的公司办公室里会面时，帕克森每年已能挣200万美元。他最近结了婚，但还没有孩子。当谈及他的成功，特洛伊说道:“关键是我不放弃别人不在乎的东西。我愿意冒险，去做有可能是愚蠢的事情，跟自己过不去。我最近给吉姆·罗宾逊(Jim Robinson)打电话，他后来是美国运通公司的首席执行总裁。我跟他通了一小时的电话，说他采用美国运通卡的方式有多么的愚笨。我告诉他，他正在毁掉一项巨大的特权。其他人也得出了这个结论，但只有我有胆量告诉他。”

与他的同学不一样，帕克森并不留恋哈佛商学院。他觉得学院只教给了他至今为止极为有限的有用的知识。他对学院和它的毕业生表现出来的良好的自我感觉感到不满。但作为哈佛商学院的毕业生，帕特森也没有蒙受什么损失。他拥有其他一些人看来是相当不错的生活。在自己的公司里，他不会面临官僚主义或派系之争的障碍。

在绝大多数时候，他可以做他想做的事。从这点上来讲，他得到了很多的补偿。假如特洛伊在接下去的18年里，能保持他前18年的财富增长速度，那他将成为一个特别富有的人。

公众对特洛伊·帕特森的复杂感觉直接来自于他们对资本主义制度的矛盾心理。今天，许多国家信奉这种经济制度是因为它似乎运转得良好，也因为有效的替代物还没有出现。但世界上的大部分地区并没有接受它的思想体系，更没有附诸行动。在这些有待讨论的问题中，金融交易的作用是一个重要的问题。

热衷于资本的人，往往相信通过市场和金融交易，经济能得到协调。这些人怀疑通过统治集团和经理们、或者通过领导和同心协力，就能协调经济的发展。他们提醒我们，统治集团的本质是鼓励执行主管们只管往自己的巢里添羽毛，而置效率，持股人、顾客和职员的利益于不顾。他们还指出，共同的企业远景不过是宗教崇拜式的幻想而已。市场和交易员从另一方面试图使经济决策的制定更分散化，并把它放在掌握了相关信息的人手中。分散化的权力不易被滥用。市场并不需要利他主义刺激人们的工作。在亚当·斯密著名的例子中，屠夫并不因为仁慈供给人们肉食，他这样做是因为想挣钱[2]。市场关心盈利 。

几个世纪来，人们用怀疑的眼光看待市场。这有一系列的原因。首先人们不难发现市场许可权力过度集中的情况。当供小于求时，卖方往往表现不好，人们对卖方只关心自己的利益的情况表示不满。我们不能期望屠夫能逐一地衡量必要的卫生设备的价值和由于顾客食用了不卫生的食品引起的法律诉讼或失去生意，两者之间孰轻孰重。我们还担心一个只关心金钱的屠夫，在商品短缺的情况下，会以高价把肉都卖给富人。把这种推理运用于20世纪后期的金融经纪人，我们的担心就是：这些人创立的种种交易，并不是其他人所需要的，也可能不会给社会带来什么好处。同屠夫不一样的是，只要从巨额的交易中提取很小的比例，交易员们就能挣到很多的钱。

这些担忧有多大的普遍性？在多大程度上是合理的？要回答这些问题，我们可以看一下一次调查的结果。115位'74届哈佛商学院的毕业生，曾被请求书面描述1974—1991年间自己取得的最大的成就。他们寄会的答卷经过加工，变成了长达45页的资料。然后请5位哈佛商学院和2名哈佛肯尼迪行政管理学院的在校生就两个方面的问题给这些毕业生打分。(1) 每个人以他或她最大的成就，给社会带来了多大的贡献？(2) 假如你有权，你会允许他们挣多少钱？

1993年的春天我的确做了这个小小的实验。这7个学生，每个人都花了8个小时的时间来回答这些问题，并给予客观的解释。像人们可以预料的一样，他们发表了

许多意见，但分数的分配是很一致的："最大的成就愈有利于顾客（更多或更好的产品和服务）、愈有利于员工（更多和更好的工作）、愈有利于持股人（更好的投资收益）、愈有利于社会（更多的税收和更好的环境），毕业生们的社会贡献和应得收入的分数就愈高[①]。结果对问题的回答形成了一个明显的倾向，这个图形很有趣。

在－10到＋10的范围，115人中只有1人的社会贡献的平均分是负值，很小的负分(－0.10)。一般的得分是＋3.05分。事实上，肯尼迪学校学生的给分并不比哈佛商学院学生的给分低。因此我们可以相信结果是真实的，因为并不存在判分上的同情倾向。

当联系到金融经纪人时，就需要从下列的背景来重新审视这些结果。金融经纪人1991年的收入高于同组中的同学：他们中等的收入水平是28万美金，而同组中同学的收入是16万美金。他们的净财产值也要高一些：中等的水平是150美金，其他人为87万美金。对于这些事实，'93届学生的意见是很有意思的。给班上金融经纪人打的社会贡献分要低于班上的其他同学。从－10到＋10分，这个班上的金融经纪人的一般得分是2.04分，其他人的得分是3.48分(见图7.1)。

这7名学生认为，金融经纪人的收入应该少于其他人，即130298美元而不是175714美元。(见图7.2)

假如把金融经纪人同领导者作一个比较，以及把最

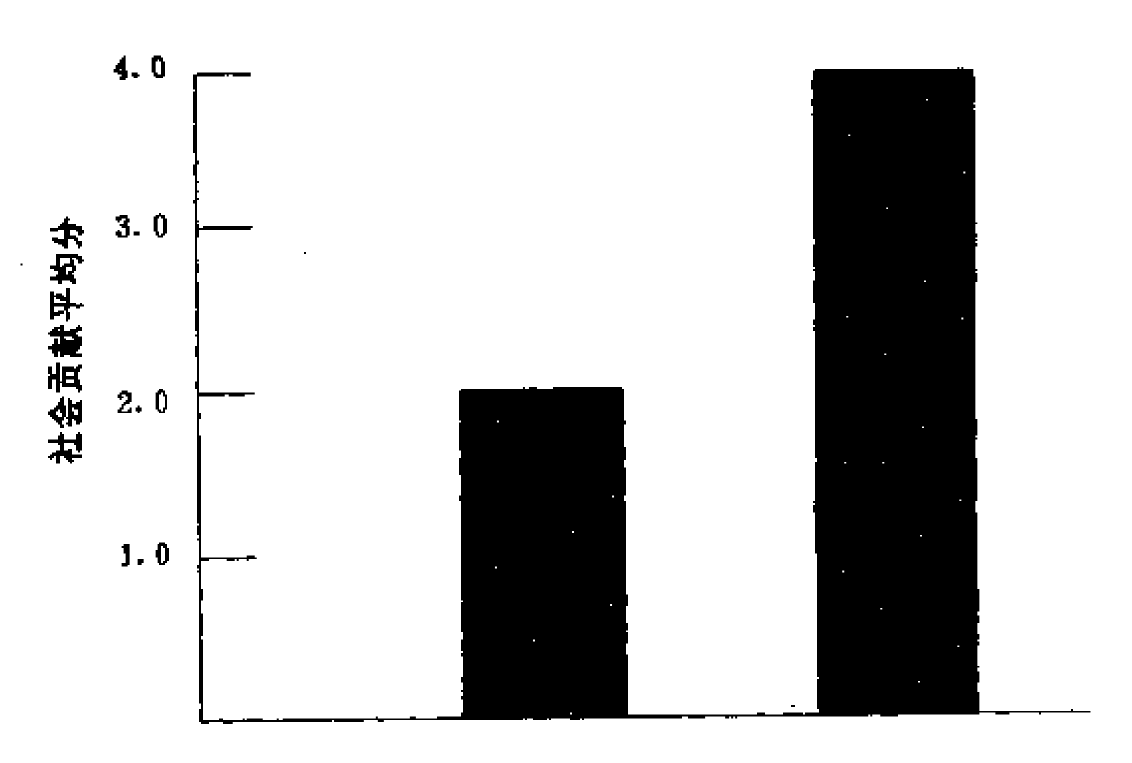
---

① 社会贡献和应得收入两者之间的相关度是＋0. 723。

高收入者和最低收入者进行一个比较，我们就会发现一个有趣的结果：在社会贡献分值最低的10%的范围内，金融经纪人的收入几乎是领导人的4倍；相反，在最高的社会贡献分值的10%的范围内，领导者的人数几乎是金融经纪人的4倍。①

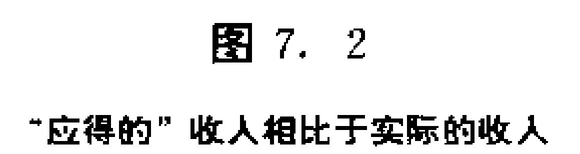
图7．1

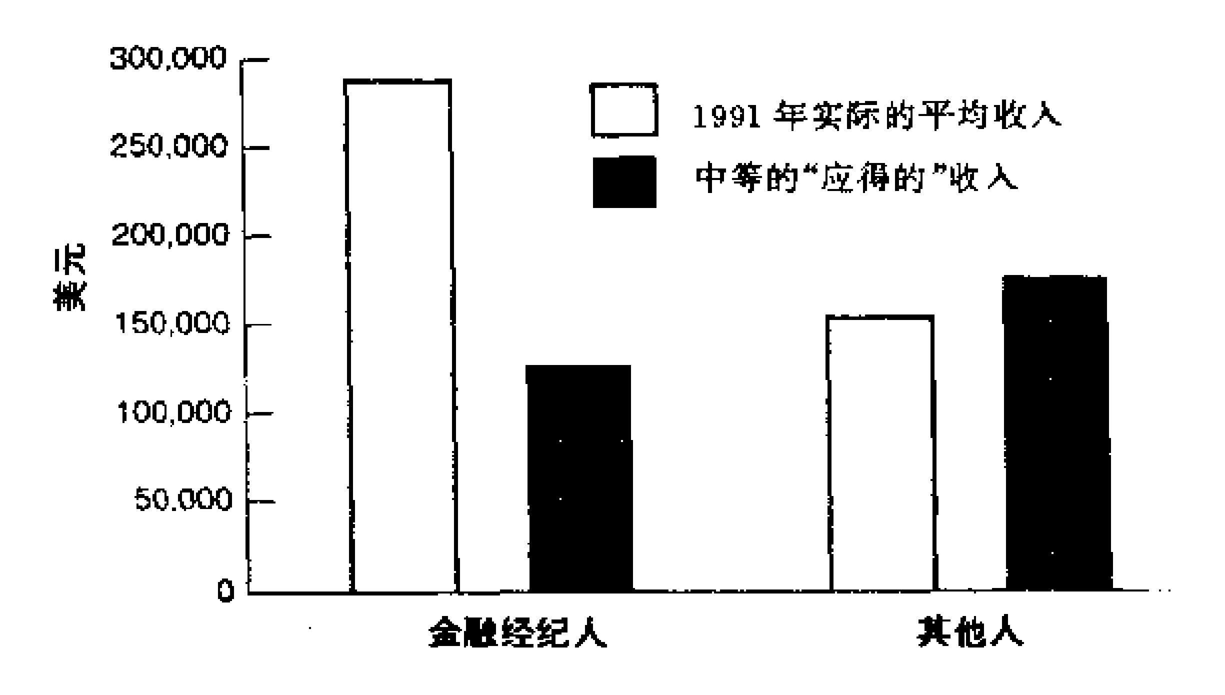
社会贡献：金融经纪人相比于其他人②



① 领导者中社会贡献分较低的，包括两个做生意时很少考虑他人利益的人，另还有一个被涉嫌参与了有问题的商业活动的人。

② 社会贡献分是由5名'93届MBA和2名肯尼迪行政管理学院的研究生给出的。





"应得的" 收入是 '93 届 MBA 和肯尼迪学院研究生的给分。

在审视图 7. 1 和图 7. 2 中的数据时，说明以下两点以防止误解是很重要的。第一，许多因素可以混淆这些数据。第二，并不是所有的金融经纪人都得到较低的社会贡献分和应得收入的分值。哪些通过他们的劳动使公司变得更有竞争力或帮助公司成长的金融经纪人，得到了人们普遍的赞誉。一个通过购买公司成功地建立起相当规模的新企业的金融经纪人，他得到的社会贡献分值是相当高的。但金融经纪人的平均得分被约占同组三分之一、约占全组 8% 的人拉下了。这些人往往是只做了

很少的社会贡献，却得到了很高的收入[1]。他们同班上的其他同学有较大的差异。在这个实验中，咨询员们也被认为收入过高，但相比于金融经纪人，他们就不算过分了，他们的社会贡献分是很高的。这个班上在经济方面最不成功的人的社会贡献分值也是很低的。一部分金融经纪人相当突出，就像一个手中的中指。

从一定程度上说，这种对金融经纪人的看法是由一定的嫉妒和对这种工作的不了解引起的。从我自己的经验讲，人们愈是了解经济发展第三阶段的本质和金融经纪人在其中扮演的有益的作用，愈是不满意自己的收入，他们对金融经纪人的批评就愈少。同样，人们愈多看到金融经纪人如何帮助企业变得更有竞争力，或看到金融经纪人把大笔的钱捐献给福利机构，他们对金融经纪人的评价就愈高。

然而，有时听到金融经纪人自己对自己的批评意见是十分有趣的。1987 年，沃伦·托林豪斯（Warrren Tolinghouse）写道："我已经达到了在职业上追求的挣钱的目标。但我并没有找到有意义的工作。我所做的那么多的事情，好象是并不重要或只有很少的一点价值。开初，在 70 年代，作金融交易所面对的严峻形势曾是很激动人

---

① 这一组的社会贡献分是 1.28。

心的，并且也很有意义。但现在已不是这样了。有时，我怀疑自己是否配置错了资源。这是一个令人沮丧的想法。”

大多数金融经纪人并不像托林豪斯。他们认为自己参与的是重要的活动，并且用亚当·斯密的经济学原理来证明这些行为的合理性。有人说道：“假如我没有为他人提供了有益的东西，我就不会得到这么多的生意和这么高的收入。”他们比班上的其他同学更信仰市场的作用。几乎所有的MBA都有很强的竞争力，但其中一部分人的竞争力尤为强大，这里面就包括了一些非常成功的金融经纪人[3]。

人们都普遍认为在美国和其他国家的金融体系中存在一些错误。毕业于最优秀商学院的工商管理硕士们也持同样的看法。他们担心一些金融交易没有给社会带来有益的作用，也未给社会带来新的价值，却使一小部分人在金融交易中大发横财①。他们还担心一些金融交易削弱了公司的竞争能力，并且在金融交易上浪费了太多

① 甚至斯坦也相信有一些无价值的交易在发生，不过他认为99%不是属于那种情况。但是他的非金融经纪人的同学认为，金融交易中经常发生一些对社会有害的交易。

的人才。[①]

在1991年同约翰·哈格蒂（John Haggerty）的一次会面中，他告诉我："我对班上那些在过去的10年中做金融经纪人的人感到非常的气愤，他们应该感到羞耻。我们曾坐在同一间教室里、学习同样的课程，但最后却做着如此不同的事情，这种情况真令人难以置信。我已经看到了一些极为贪婪的行为。一些人似乎对他们的破坏和造成的损失没有什么感觉。也许，这样一些行为在资本主义体系中是难以避免的，但如果那些不负责任的行为是出自于那些受过良好教育、毕业于像哈佛商学院这样著名的学校的学生，这就不对了。"

哈格蒂的绝大多数的同学都希望能对社会有所贡献。他们认为自己的工作正是这样。[②]如通过生产社会所需要的商品和服务、雇佣员工、支付税金、创办企业、使企业运转、帮助启动资金、为企业提供领导等等。通过这些方式，他们认为自己为社会提供了有用的价值。尽管在估计贡献的大小方面会有一些偏差，我认为大多数

① 罗伯茨的成功，以及像他那样的人的成功，对很多著名的大学都产生了影响。一些才华横溢的年轻人把毕业后去投资银行工作作为他们的第一选择。'86届耶鲁大学的毕业生中，有40%的人有此打算'。近来在哈佛商学院，有近一半的毕业生在作这样的选择。从本世纪70年代以来，投资银行开始蓬蓬勃勃地发展了起来。在过去的10年中，这一行业的利润增长惊人。1993年我同一群MBA交谈，他们中很少有人没有认真考虑过进投资银行工作是不是最好的选择这一问题。

② 一般地说，他们几乎没有时间花在市政、政治、非赢利的或宗教活动上。他们集中精力在工作、家庭和自己身上。

时候，这些毕业生的自我评价是正确的。[1] 假如挣钱是他们工作的唯一目标，他们会挣得更多。但事实并不如此。他们想要幸福的家庭生活，大多数人达到了。其他人责备他们只知道挣钱，对社会贡献甚少，这些看法常常是由于负面的新闻报道造成的。这些负面的新闻报道常常是那些利用市场规则的不完备干坏事的人造成的。金融经纪人对此感到灰心和愤怒。在这个问题上，只有为数不多的人有强烈的情绪。他们认为少数的金融经纪人破坏了社会的良好运转。

新规则 6

今天的全球商业环境为金融交易提供了巨大的机会。新规则是：做你自己能做的交易，但要小心。除金融经纪人外，有些机会并不引起人们的最大兴趣。因为有些金融经纪人利用了人们普遍心存疑虑的机会进行投资，公众越来越以怀疑和轻视的眼光注视着所有的金融经纪人和商人。

① 精确地衡量社会贡献和通过工作增加的价值是不可能的。我在这里所作的结论是建立在一个经过很长时间收集的大量信息基础上的。

第三篇

新对策

第八章

竞争驱动

在今天这个时代，如果你不善于把握机会，你就不可能在工作中取得成功，除非你是一个特别走运的人。同样重要的是，知识就是其本身来说，明显的不是成功的充分条件。

斯坦·罗伯茨、凯文·约翰逊以及他们的同班同学都出生于1944年到1950年期间。[①]恰好是人口大增长浪潮的前夜，这以后一段时间的人口增长，40多年来使我们生活的许多方面都发生了改变。他们巨大的数量导致

① 2人生于1940年，1人生于1941年，1人生于1942年，5人生于1943年，10人生于1944年，11人生于1945年，23人生于1946年，11人生于1947年，18人生于1947年，17人生于1949年，15人生于1950年，1人生于1951年。

了在五十年代末产生了数以千计的小学和中学。在六十年代，他们助长了学院和大学的大量膨胀。1968 年，他们对越南战争的抗议阻止了林登·约翰逊第二次连任总统的企图，而帮助了理查德·尼克松的竞选，尼克松在这 115 人毕业离校后的两个月，就因水门事件辞职了。

从多方面来看，这些人远比人们的想象的模式要多样化。[①]约翰·佛鲁杰克（John Vrojic）曾是游泳冠军，在他年轻的时候，他花了数千小时的时间参加训练和比赛。比尔·佛雷泽（Bill Frazer）从不热心参与任何运动，而且总认为运动员是智力略低的一类人。鲍勃·克鲁格（Bob Kruger）在同他父亲非同一般的亲密关系中长大，甚至在现在，他们仍经常互相见面，并共享对方公司的成功。卡尔·托马斯（Carl Thomas）当谈论到他的父亲时，很难控制发怒的情绪。托尼·米歇尔斯（Tony Michels）曾在越南打仗，他在过去和现在都为这一段服役经历感到骄傲。鲁道夫·沃格勒（Rodolf Vogler）长发披肩，在 1969 年和 1970 年，参加过数十次反战的游行。班上还有一些人举止，行为都十分的传统和拘谨。有一个人，到目前为止仍是一位戏剧演员。有一些人看起来像电影中的成功商人。但他们中至少 10%的人，甚至更多，看起来远不像我们老一套模式中的工商管理硕士们。但不管他们个高个矮英俊潇洒或相貌平平，爱好广泛还

① 在一些方面，他们是很相似的。大多数人是男性（93%），白人（94%），和美国人（85%）。

是单一，以及其它差别，从他们中的大多数人身上有一些方面是相似。正是那些相同点，使他们在1972年一起跨入了哈佛商学院。

对那些在著名大学接受研究生教育的人来讲，他们中的大多数人在孩提时代就生活在很好的经济环境中，①有一半是生活在中上层家庭中，只有13%是来自于中下层的家庭中；不到1%的人的父母是属于下层的[1]。他们中45%的家庭在1960年的收入超过了6000美金，而美国只有85%的家庭达到了这一标准[2]。在正规的学校教育方面。美国男性当时达到大学或大学以上文化程度的比例不到10%，，而'74届同学的父亲达到大学或大学以上文化程度却达到了56%[3]。从职业上讲，他们的父亲是经理和专业人员的数量是1960年美国职业男性的三倍。[4]

从大多数方面讲，这些家庭的变化是新奇的。父母的工作、收入和教育水平已高于他们的祖父母。祖辈所受的正规教育一般是12年，父辈所受的教育一般是15年。从收入来讲，年龄在60岁的父母所拥有的存款一般是他们父母的三倍。[5]他们中许多家庭从中层上升到了社会的中上层。从一些尺度看，大约70%的家庭是处于上升的趋势。

这种上进的态度从他们的父母转移到了'74届的学生们身上。运用国家民意研究会对美国公民所作的13项

---

① 更详细的有关他们的社会经济情况的数据，见注解1—5。

①

抽样调查中所问的问题“童年时代什么是称心的?”，我询问了115名工商管理硕士们，他们的父母是怎样强调那些因素的。比较公众和’74届同学的回答，我们可以发现有许多的相似点。最大的两点不同是：’74届同学的家长更强调“艰苦努力以求成功”的价值，更强调“做一个好学生”的价值（见图8.1）。他们在一定程度上并不强调要顺从父母、为他人着想和自我约束。这样一种价值环境可能培养出以自我为中心的人，但它也可能产生愿意迎接挑战、具有高度进取精神的人。

父母的价值显然对他们的生活产生了强大影响。近一半的人认为他们的父亲对他们是“很有影响的”。稍多一点的人，认为他们的母亲也具有同样的影响。绝大多数人认为他们的父亲是重要的职业典范。

父母和孩子关系的实质和传递价值的方法在’74届学生中是变化的。在一些情况下，父母是一流的职业典范。通过注视他们更好地工作，鼓励支持他们，孩子们学会了“艰苦努力，以求成功。”在另一些情况下，父母总是为他们的孩子设立严厉的标准，并同这些标准比较。班上的一位学生写道：“我的父亲从来都不高兴，我所做的一切都没有对过。好像总能做得更好。我在高中的第

---

① 53%的人认为他们的父亲是重要的职业典范。那些来自于上层家庭的学生相比于那些来自于中下层家庭的学生，更把他们的父亲看着是职业典范。

图 8. 1

父母强调的价值排列顺序

	74’届班上的 115 名学生	美国公民的抽样调查 (1972--1982)"
诚实	1	1
有责任心	2	4
做好学生	3	12
努力成功	4	9
良好的感觉和判断能力	5	2
顺从父母	6	3
具有良好的行为	7	6
考虑他人	8	5
干净整洁	9	11
有自制力	10	7
对事物的好奇心	11	8
与其他孩子和谐相处	12	10
行为像一个男孩（如果是男性）或行为像女孩（如果是女性）	13	13

一次篮球比赛中得了十分，但他的评语是，‘怎么只有十分?’”在其它一些例子中，经济上独立的价值观，以一种直接的方式被引入家庭。班上有个学生，他的父亲

① 数据从国家民意研究会的调查“童年时代什么是称心的”。见 General Social Surveys，1972—1982：累积的电码本（Cumulative Codebook），由国家民意研究中心制作，芝加哥大学。

在他 8 岁的时候，带他去参观他自己工作的工厂。“他想让我看一看他整天工作的地方，以让我不想继续他的工作。这个信息是显而易见的：在这样一种环境中工作是平庸的、肮脏的。”

尽管'74 届的毕业生们说，他们在许多方面都喜欢他们的父母，但可以清晰地看到，两辈人之间存在重大的差别。经过了经济大萧条和二次世界大战，他们的父母大都对市场、竞争和开放的资本主义怀有戒心，而对政府和官僚主义报有根本上的乐观主义。与此相对应的是，'74 届毕业生是生活在五十年代的繁荣和越南战争时期，这使得他们具有了相反的态度。孩子们通常把二战后经济的繁荣看成是市场和竞争的产物，把越南战争和水门事件看成是集权的后果。因此，父母们常常以“爱国主义者”的方式行动—他们买别克车，是因为它们是美国车。他们的孩子就表现得更“以我为中心”一些，他们买本田并相信竞争会使底特律变得更好。

两代人的差异还表现在对安全的态度上。比尔·温莎在 1992 年的一次见面中说：“我父亲就像国际商用机器公司（IBM）和通用汽车公司（General Motors）的传统工作方式的产物，他是一个地地道道的公司经理。可能他是大萧条时期的牺牲者，但他总是期望安全，为一家‘好’公司工作（他认为的好公司，就是指大型的和运转良好的美国公司）。我在许多方面都喜欢我的父亲，但在这方面，我完全不一样。安全对我来讲是最不重要的。

几乎对这个班的所有毕业生来讲，安全都是不重要的。[①]”达到高标准、竞争和取胜才是重要的。

艾伦·马丁（Alan Martin）的背景很具有代表性的。他的祖父是一个农民，外祖父是一个推销员，艾伦的父亲在职业上比他们都要成功一些。马丁先生有大学文凭，在一家广告代理公司工作。在艾伦的童年时代，他的父亲作为一个财务经理部主任（account executive），收入已是全国平均收入的两倍。母亲有过几年的大学教育经历，在有马丁为长子的三个孩子以前，她一直在工作。在艾伦的培养过程中，最重要的是希望他继续家庭的这种上升趋势。得到像他父亲一样的教育和工作是不够的。他被寄予更多的希望。“这种思想是十分微妙，但表达的方式都不是很微妙的，”艾伦在1979年的一次会面中说。“部分是父亲作为榜样或职业典范，部分是我母亲对成绩报告单的反应。潜在的哲学是，拥有我们现在拥有的一切是幸运的，我们不能仅仅毫不费力地保持它。由于我成长的条件比我的父母已好了许多，我应该获得更大的成就。我想，当他们越来越多地得到了我很聪明的事实

① 近期，哈佛的工商管理硕士们填写一份由蒂姆·巴特勒博士创立的表格（被称作管理和职业价值取向测验）。从1（低）到12（高）的分数中，这些工商管理硕士们的“安全”一项的平均分数还不到2！

艾伦·马丁

职业经历

洛杉矶第一国家银行

- 资本市场资深付总裁（1990—1993）
- 资本市场付总裁（1982—1990）

P&S 超级市场，洛杉矶，加利福尼亚

- 财务付总裁（1980—1982）
- 司库（掌管财务，1978—1980）
- 财务经理（1977—1979）

洛杉矶第一国家银行

- 贷款部助理（1975—1977）
- 受训练人（1974）

第一美国食品仓库，波士顿，马萨诸塞州。

- 财务分析员（1970—1972）

教育

哈佛商学院，波士顿，马萨诸塞州。

- 工商管理硕士，1974。

哥伦比亚大学，纽约，

- 商业管理学士，1970。

个人背景

背景：生于1948年，在康涅狄格州长大。有一个弟弟。父亲在一家广告代理公司工作，母亲务家。

婚姻状况：1978年同巴巴拉·卡洛维（一家大型零售商店的管理董事）结婚。两个孩子，10岁和8岁。

后，他们就把期望的尺子愈放愈高。当我还在小学的时

候，他们就区别对待我和我的弟弟；我的弟弟似乎天资要略差于我。由于我似乎更有潜力，他们对我的期望值就更高一些。他们期望我能把潜力发挥到极限。

1992 年，当他试图解释职业成功的原因时（见上页的自传），艾伦谈到了大量的因素，包括运气。但他似乎更看重父母给他的标准、理想和雄心。“我是一个相当有决心的人，”他正视着我说道。他的妻子笑着告诉我一个故事：艾伦在一场并不重要的比赛中，获得第三名后，他不知怎么地使 4 个高尔夫球俱乐部围着他转的。“我不完全明白到底是什么原因，但部分原因肯定是与我的父母，以及与他们培养我的方式有关，这是毫无问题的。”

向上努力的价值观一般是来自于父母亲，但也不绝对。在戴维·韦伯（David Webber）的例子中，他的叔叔有着重要的作用。戴维生长在康涅狄格州，是一个小商人和他妻子的 4 个孩子中的第一个孩子。他进入了衣阿华大学学习。在那里，他是学生会主席和游泳队的成员。在大学的暑期里，他在他叔叔开的批发和贸易公司里工作。“我到了纽约城，原想他们会给我一份仓库的工作，因为我只有 18 岁。没想到，他们给了我一张去伦敦的机票。我很快认识到，那是一个庞大而有趣的世界。”

从衣阿华大学一毕业，韦伯就去了哈佛商学院。“我记得我们的第一份会计考卷，”1991 年他讲道。“我发现我得了一个 D—在卷子的底部，写着一行要我去见教授的文字。当我见到那位教授时，他问我在大学里学的是什么专业。我告诉他，学的是哲学专业。他说，我的答

卷是一份伟大的哲学卷子，我斗胆问他，是否可以改变一下分数。教授答道，'我很抱歉，这是会计，而不是哲学。你整个概念都错了。'我想，'我怎么会被认为懂这些东西？'我们在那儿才不过三个星期。教授说道，'你看，要是我是你，我就会认真考虑一下是不是放弃这门课程，我认为你在这儿不会做得很好。'"韦伯仍记得，那次的得分是他一生中最低的分数。

他没有退学，甚至没有认真考虑过退学的可能性。在第二年，戴维认真思考了自己的职业选择，最后下决心回到他叔叔的公司，但还是带着几分担忧。"在那个时候，其它的选择相比于这家小小的、低技术成分的企业是那样的有魅力。我的叔叔并不提供保障，他要人明白，他并不是在经营一家'家庭企业'。如果你做得不好，照样请走。"

戴维从哈佛商学院毕业后，先在其中的一家公司做助理。然后他花了数年周游世界，为公司寻找新的市场和供货的来源。在远东的韩国、日本、台湾，他为公司开办了办事处。在非洲和拉丁美洲，他帮助完成了一些重要的生意。这些事情是很吸引人的、令人兴奋的和很受教益的。公司业务的全球化带来了许多的风险，但也创造了许多的机会。

到了1977年，维伯已充分地证明了自己的能力，成为了公司的副总裁。1978年，他负责了公司的一个部门，管理它的50名雇员。1980年，当公司一个重要部门的业务出现大滑坡后，他在短时期内创立了一个新的收入来

戴维·韦伯

职业经历

贝宁基实业公司　　克利夫兰，俄亥俄州

- 总裁和首席执行总裁（1986—1993）
- 总裁（1984—1986）
- 生产部门主管（1983—1984）
- 资深付总裁（1981—1983）
- 付总裁和欧洲办事处的负责人（1978—1981）
- 交易员（1975—1977）
- 受培训（1974）

教育

哈佛商学院　　波士顿，马萨诸塞州

工商管理硕士，1974。

衣阿华大学　　衣阿华城，衣阿华

哲学学士，1972，学生团体主席。

个人情况

背景：生于1946年，在康涅狄格州长大。是4个孩子中最大的。父亲拥有一家小公司，母亲务家。

婚姻状况：1984年同露西·温加滕结婚。4个孩子，7岁、5岁、3岁和1岁。

自述："我做任何事情，都不是计划只做到中等水平。在我的职业中，我总是想以我的名义行事。我想以我自己选择的方式生活。我不会只满足于做一个中层经理，或作一个付总裁。我希望成为总裁（1974）"

源。"一段失去控制的和令人高兴的经历。"1981年，他

成为资深副总裁，并开始了“帆船比赛”。1983年，他成为公司中最重要的两个人之一。1984年，他成为总裁并获得了公司的大量的股权。在那一年他结了婚，(就像他的大多数同班同学一样，戴维延迟了家庭的建立，直到在事业上真正地站了起来。到1986年，他被任命为另一家公司的首席执行总裁。并做了父亲（见下页的简介)。

在整个80年代，韦伯的生意在膨胀，甚至开始在一些关键的批发和贸易产品上，具有了生产能力。当时有些企业很不景气，但他的业务却增长了1000%，从1974年的5800万美元增长到1992年的6亿美元。现在公司已成为世界上这一行业中最大的私营公司。

当问及为什么他在生意中如此成功时，戴维谈到了他如何处理人际关系。“我总是喜欢挣49美分，而让其他人挣51美分。这样，当他再想做生意时，他就会来找我。”戴维同时承认，他的叔叔在他的成功中，起到了重要的作用。但正如他所看到的，家族生意和它所隐含的特权并不是真正的问题。“我的叔叔是很有干劲和注意力非常集中的。在我高中的最后一年，我母亲把家搬到我叔叔的隔壁后，他就成为了我生命中的重要部分。那时我父亲刚刚去世。当他到来时，我正打算去衣阿华大学上学。我的一个兄弟正在去卡拉格学院的路上，一个姐姐正在去西密歇根大学的路上，一个弟弟有心理上的障碍。于是，我的叔叔成为了我们生活中重要的部分。这样，又过了4、5年，我从哈佛商学院毕业了；我的兄弟也毕业了，去了普林斯顿大学；我的姐姐毕业后，去了

阿默斯特大学；我的弟弟进了耶鲁大学。令人惊异的是，他的生命是怎么样进入了我们的生活之中。我想，这是一个“交通信号”的问题。”

交通信号对这115位毕业生是有实质性意义的。大多数情况是，同灯光相联系的信号看来是简单的：你被期望会成功。

如果没有再三的强化，对年轻人来讲，这种期望成为杰出人物的追求是很难持之以恒的。就戴维和他的同班同学来说，这种动力主要来自于他们的父母和学校的教育。他们所接受的基础和中等教育的质量是有差别的，那些来自于富裕家庭的学生，一般受到了更好的教育。但从广义上讲，他们中的绝大多数都受到了良好的、正规的教育。

从他们的早年开始，他们就处于学校的竞争之中。他们总是能取胜：一月又一月，一年又一年。甚至在今天，杰里·波特斯（Jerry Portas）仍记得，在年轻时，他一直是同龄人中的佼佼者，尽管并不是最聪明的学生。在他进入小学高年级后，在班上高智力的同学之中，他仍然是出类拔萃的。胜利造就了他的自信，这种自信又成为他的期望中的一部分，也许已成为他个性的一部分。

像杰里一样，这115名工商管理硕士在18岁以前，已参加过数以百计的考试。到进入高中后，他们中几乎

所有的人都被分在了特殊的班上，这些特殊的班比其它一般的班往往更有竞争力。尽管有竞争，他们通常都表现得很优秀。几乎所有的人在离开家庭后，都进入了著名的大学或学院[6]。而且，尽管有竞争，他们中有一半人以班上前十名的优异成绩毕业[7]。按照这样一条途径，他们学到了很多东西，有时是因为他们热爱学习的天性；有时是因为良好的教育和在学校里出色的表现。

在高中和大学，绝大部分人都参加了一些课外活动，以扩展他们的能力。87%的人参加了社会或学校的俱乐部。像戴维·韦伯一样，绝大多数人是学生会的成员。通常，他们是通过竞争和竞选得到这些位置的。一半以上的人参加了大学的体育代表队。许多人是年鉴和报纸的组织者，或是音乐和戏剧团体的成员[8]。促使他们参加这些集体的原因，主要是因为他们喜欢交际、喜欢集体活动的天性。他们发现竞争是有趣的，并相信参与这些活动有助于增加他们的阅历。

从他们接受的学校教育来讲，几乎没有人选择深奥的或容易的专业。最普遍的大学专业是一些工程类的专业。他们中有 1/3 的人得到了这些专业的学位，同龄人中仅 6%。另外 18%的人选择了经济学专业，在那个时候，只有大约 2%的大学生毕业于这个专业[9]。只有极少数的几个人主修了艺术史的专业，没有人取得的是无竞争的和非常容易的专业。

大学毕业后，'74届毕业生们大多都工作了两年。有1/3的人完成了他们的军队训练，这大多数是越南战争影响的结果。几乎所有的人都想追求一定种类的位置。商学院对他们的吸引是有多方面原因的。由于他们在学校里表现出色，研究生的教育对他们是理所当然的选择。几乎任何人都是高智商的，他们的管理学入学考试成绩（GMAT）大多是625到800分之间，这足以证明他们的分析能力[10]。绝大多数人很有雄心壮志。想自己经营企业或有一天成为百万富翁的梦想是共同的。他们显然喜欢金钱②、权力和地位，而这些在成功的从商职业中，都是可能实现的。

哈佛商学院的申请形式是令人害怕的。学院不仅仅要求你提供自己写的东西、课外活动或工作经历的记录以及推荐信，还要你书面回答一系列类似论文的问题：要你描述你认为做得最好的三件事情，并解释为什么它们最值得描述；在自己的职业发展中，什么因素是最重要的？探讨职业和专业，而不是管理，你深思熟虑过它们中的哪一个；坦率地评价已成为自己长处和短处的那些特征；描述那些由你负责的场面或工作，自己从这些经历中学到了什么。许多人要花100多小时以试图将他们的申请书作成一份有竞争力的的答卷。

---

① 对更多的有关他们的学院、学院里的表现、课外活动和他们的专业的详细数据，见注释的6-9。

② 对更多的有关他们的价值、态度、GMAT成绩，见注释10—12。

当他们1972年9月到达波士顿时，几乎没有人对他们追求的从商职业有一个清晰的概念。但大多数人似乎都有一个梦想[12]。他们中的一位这样描述道："我想取得工作的成功，不仅仅是在我的眼里，而且在别人的眼里也是这样。成功意味着金钱、地位、影响力和有趣的工作，这一切都要靠从事一些有用的经济活动，并经过艰辛的劳动才能得到。一项成功的职业意味着能把自己的技能和能力发挥到极限，而不是会摧毁我的家庭生活或伤害其他人。"除了这些，一些人还希望积累大量的财富，许多人希望能经营一家企业，少数人具有强烈的希望能把世界变得更美好的想法。精确地说，大多数人并不清楚哪一类型的实业或公司最适合于他们。但绝大多数人意识到自己正在走一条正确的道路。进入一所著名的研究生院，本身就意味着成功。他们希望这个成功能带来日后生活中更多的成功。

在他们的研究生课程中，他们感到了一种智力上的挑战和竞争。而这种挑战和竞争，在一年以后，变得更加激烈。许多人都感到，相比于以前的学习经历，这种学习更困难、更有价值，但也是更无乐趣的[13]。在开初的几个月，他们拼命地学习，以试图学完有时看起来能淹没人的大量的材料。一些人学习到晚上12点甚至次日凌晨1点，还不能完成他们的作业。他们也很少得到来自

学院的支持和特别的注意。一些人甚至对他们自己在这样的条件下，能否活下去感到深深的担忧。

特德·莱维特（Ted Levitt）给这115名学学生讲授了一年半的市场学课程，他是这一领域中富有创造力的领导者。莱维特1925年出生于德国的沃尔门兹市。1935年移居美国，1951年在俄亥俄州获得经济学博士学位，1959年加盟哈佛大学。作为一个老师，他既教课，又具有超凡的个人魅力。在1972年9月14日，也就是开学的第一天，他就走进了'74届同学的教室。蒂姆·博尼干描述了这一场面："没有对他自己或课程作一个介绍，莱维特就把他的眼光落在了第三排的一个同学身上，说道'霍德森先生，请你开始。'杰里·霍德森还没有想好自己下一步该做什么，就开始啃啃吧吧地讲述我们事先已作过准备的案例。莱维特对杰里的讲述并没有多少赞美之辞，而是指出了很多事实上的错误、逻辑上的不连贯、理由不充分的假设等等。25分钟后，杰里满身大汗坐回到了他的位子上，我们其余的人都全神贯注在莱维特教授的身上，不敢懈怠。"

五个月的时间，莱维特教授尽心尽力地教他们，他们也以生气勃勃的竞争以做得更好成绩来回报他。在讲授他认为重要的、好的工作习惯时，他最注重培养他们的"责任心"。他反复地问他们：当处于正在讨论中的案例的经理位置上时，他们会怎样做？他常常推翻他们的答案。他教市场学课，多半是用归纳法，而不是演绎法——在鼓励他们作出归纳前，他总是要求他们反复观察和

思考。他给他们讲授超出狭义的市场学范围的更多的内容：给他们讲广义上的商业、二十世纪地球上的生命以及有关管理工作的本质等问题。当学生们对他的敬重与日俱增时，莱维特教授的信仰对学生们也就愈来愈有影响了。

在两年中，他们要学习22门课程，由莱维特教授和其他21位教授给他们上课。其中有C. 罗兰·克里斯坦森，他后来很快成为他那个时期的传奇人物。另一些值得纪念的人有：鲍勃·安东尼、托尼·阿索斯、约翰·麦考阿瑟、威克·斯金纳和保罗·瓦特。这些人都是了不起的教师。像戴维特一样，他们能教给学生很多的东西，而不仅仅是狭义上商业。第二年就轻松一些了；对大多数人来讲，这是应该考虑下一步该选什么职业的时候了。在1974年的春天，平均每个人有十次面试工作的机会；得到4份接受函；并最终接受了当时来说是十分优厚的年薪18，000美元的工作。他们毕业时的年龄在23岁到34岁之间。大约有一半的人已结婚。许多人需要偿还教育贷款。所有人都对未来充满希望。

要清楚地说出是哪些课程对这些工商管理硕士们起到了重大的影响显然非常困难。总体上讲，这些课程大大加强了学生们已有的力量[14]，学生们在他们的记忆库中加入了新的知识：有关市场和财务的知识、有关分析工具和概念构架的知识、许多不同类型的工业知识，等等。他们强化了一些技能：严肃思考问题的能力、从复杂的诸多问题中找到关键因素的能力、清楚地传达信息

的能力。在他们的关系网中，也加入了许多潜在有用的熟人和朋友：同学、老师以及那些定期来访的公司总裁们。这些教育也强化了他们对市场和竞争的有效性的信念。也许，课程中最强的信息就是：市场和竞争是好的。他们也得到了哈佛许可毕业的印章。这样，他们就可以得到比以前更多的在公司就业的机会。公司把学位看成是拥有智力和进取精神的象征[15]。

但更重要的是他们在日益增长的才干中，获得了愈来愈多的自信。他们经历了严酷条件的考验，并做得很好。在研究生课程刚开始的几个月，这些学生对竞争的害怕并不是有害的。这些经历告诉他们，他们可以对付压力和许多困难的要求。就像汤姆·韦尔斯（Tom Wells）在1979的一次会面中说的那样："当你被置于那样困难的境地而生存下来后，这个世界看起来就少了些威胁、少了些风险和困难。我想，你自己的抱负似乎可能是太低了些。你可以自己跟自己说，假如在这样一些严酷的条件下，我能做得很好，那么，也许我作任何事情都是可能的。

在一定程度上说，'73年后的经济环境并没有为他们提供良好的工作机会。他们是在经济几乎停滞的时代里开始他们毕业后的工作的。他们对严酷的经济时代知之甚少。他们的小学和中学时期的教育，出于可以理解

的原因，都侧重于过去而不是将来。过去是已知的、可以学习的，因此也是可以讲授的。而将来是朦胧的、争论中的和很难学习的。甚至连哈佛商学院，对那些机会日增的领域，也讲授得很少。这些领域是：小商业、小企业、领导和非赢利性的行业（如咨询业）。工商管理硕士的课程，主要集中在过去已存在的机会领域——在大工业企业中的职业性的管理。

但尽管如此，从更基本的意义上说，他们早期的经历，是有助于帮助他们适应这种从未经历过的经济环境的。这种经济环境的特点是全球性竞争。而这些人都很快发展成了强有力的竞争者。

从他们的早年开始，他们的经历就教育他们，竞争是很好的和有趣的。在学习、体育、学生团体中，这都是正确的。经历了许多时间后，他们在竞争中变得愈来愈有自信，更愿意为自己树立高的目标，也更愿意冒风险了。在有意识无意识中，他们渐渐树立了竞争是有序且公正的这样一个信念。尽管六十年代末期的文化演进对这种信念多少是一种挑战和修改，但对这些大多数工商管理硕士来讲，嬉皮士的时代并没有从根本上改变他们对竞争的信仰。“水门事件”和越南战争反而强化了他们对庞大的、集权的官僚主义的怀疑。

从他们的早年生活开始，他们就积累了对有效的竞争所必需的个人资产。清单是长长的：健康的身体、聪明的头脑、扎实的教育、有用的角色典范、成绩的累积、许多潜在有用的朋友和熟人以及自信。他们的父母和教

育者在这方面都对他们有积极的影响，并教给他们在竞争中有用的工具。学校系统又把他们放在无休无止的一系列竞争活动中，给胜者以肯定并让他们得到更好的学习机会。在1974年的春季，他们的银行存款几乎是零，但他们个人能力资本储蓄已经满得快溢出来了。

竞争的驱动和个人的资产的结合，帮助了这些毕业生在'73年后动荡的经济环境中找到了赚钱的可能，并发展了为了寻找这些机会、然后取胜所必需的技能。没有人认为经济发展的第三阶段是轻松的。相反，有时它令大多数人感到吃惊、绝望和痛苦。但他们的自信、决心和竞争驱动，帮助他们应付了工作中和工作外的种种失败。能轻易地使他人止步不前的艰难环境，并不能阻止他们中的绝大多数人。这种情况对班上的大多数成功者来说尤其正确。

这115人中，几乎没有人建立的是很低的目标或对完成他们的目标无精打彩。但一些人的确比其他人明显地更有竞争力。那些既树立了远大的目标、又更想取胜的人，收入往往高于班上的其他同学。（见图8. 2）。[16]当然，我所收集的200个个人的背景因素，包括孩提时代家庭的社会和经济环境[17]以及个人的智力，[18]它们对这些毕业生日后的经济收入差距的影响远远超过了竞争因素对收入差距的影响。（见图8. 3和8. 4）平均来讲，他们中那些更有雄心壮志和更希望达到这些目标的人，对他们自己工作的满意程度高于班上的其他同学。

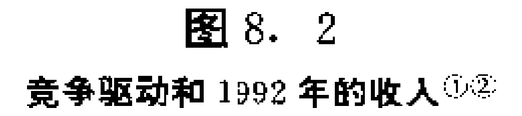


图 8. 2

竞争驱动和 1992 年的收入①②

尽管向新的经济时代的变动看起来更像经济发展的第二阶段会改变图 8. 2 中的关系，这种变化在可以预见的将来是不可能的。[19]从我在这一研究和其他研究中所看到的情况来看，至少从近期来说，竞争驱动在经济的

---

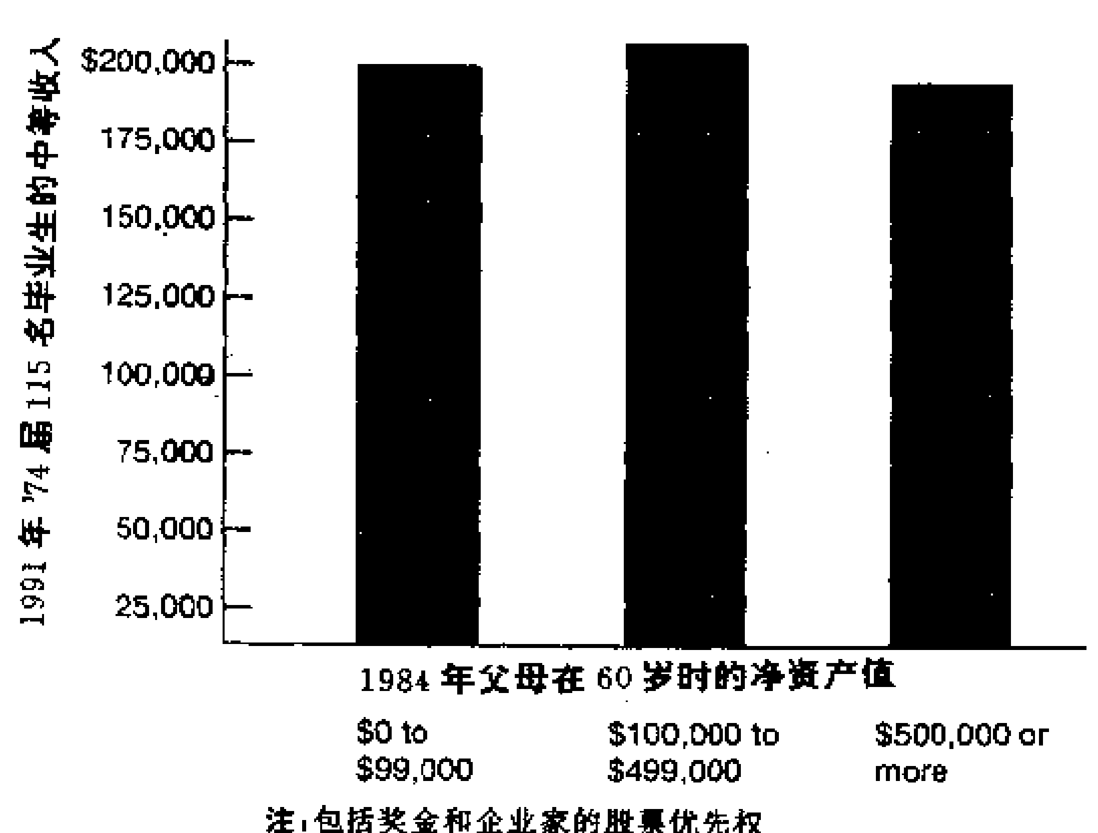
① 包括奖金和企业家的优先股。

② 建立在 1973 年对 115 人中的 59 人的一组心理测试的结果上。

成功中仍然会发挥重要的作用。

图 8. 3

父母的影响和 1991 年 74' 届班孩子的收人

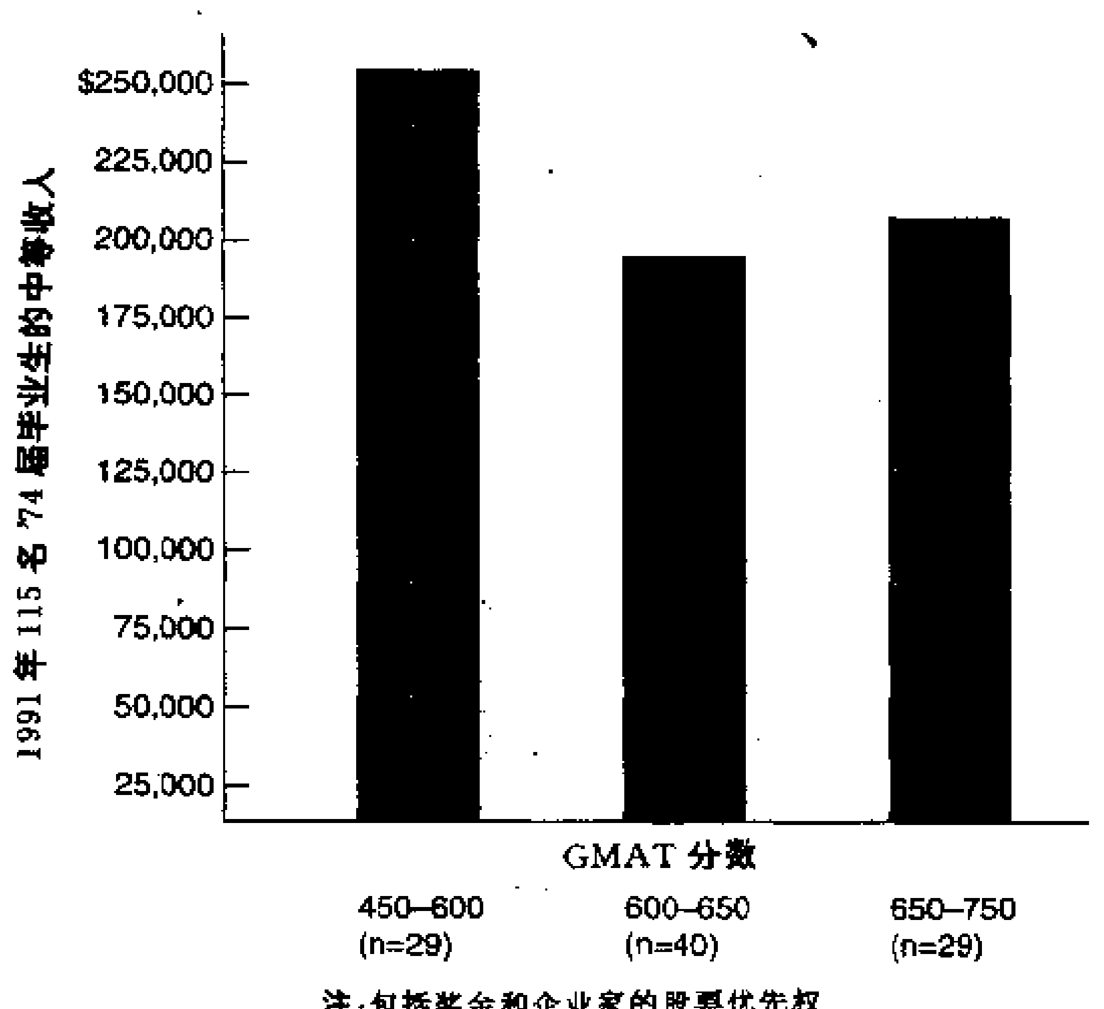


注：包括奖金和企业家的股票优先权



图 8. 4

GMAT 成绩和 1991 年的收入



注：包括奖金和企业家的股票优先权

新规则 7

在竞争加剧和快速变动的全球经济环境中，胜者收获巨大，而那些没有能力或不愿意竞争的人会碰到很大的麻烦。新规则是：你不得不成为一个强有力的竞争者。有效的竞争需要许多东西，尤其是高标准和强烈取胜的愿望。

第九章

终生学习

在今天这个快速变化的时代，就像一些事物刚诞生不久就变得过时一样，商业概念、产品设计、竞争力、资本设备和知识的生命都大大缩短了。假如停滞不前或企图依赖以前的成就，那么无论是公司抑或是个人都将很难成功。

要明白这些工商管理硕士们为什么能在今天的工作中取得这样的成功，就需要了解他们的职业道路（第二章），他们所处的经济环境（第三章），在那样的环境里他们所找到的充满机会的特殊道路（第四章—第七章），以及他们本身的特点（第八章）。但另外一个因素也是十分重要的，这就是他们那种不断学习和提高的愿望和能力。这 115 名工商管理硕士，当他们离开学校时无疑都是很有能力的。但他们那种在困难的经济环境中使事情成功的能力，在过去的 20 年中，又都有了长足的进步。

这种能力的成长对成功是至关重要的。

哈佛商学院几十年来一直注重总体管理，而非财务、市场营销和其它。在1972年和1973年老师就告诉学生，只有很少的人能一开始就从事多面手的工作。但是大多数人在未来的20年中将被推到这样的工作岗位。典型的起步职业是从事入门水平的市场营销（或财务）工作，经历了一些愈来愈大的市场营销（或财务）工作后，他们才会开始担负一些更大的、宏观的管理工作。我们认识到，并不是每一个人都这样做。一些人在作宏观的管理工作以前，从事过一些更杂的职业。并且少数人至今仍保留在专业性的工作岗位上（在财务、市场营销等等），但这并不是普遍的情况。

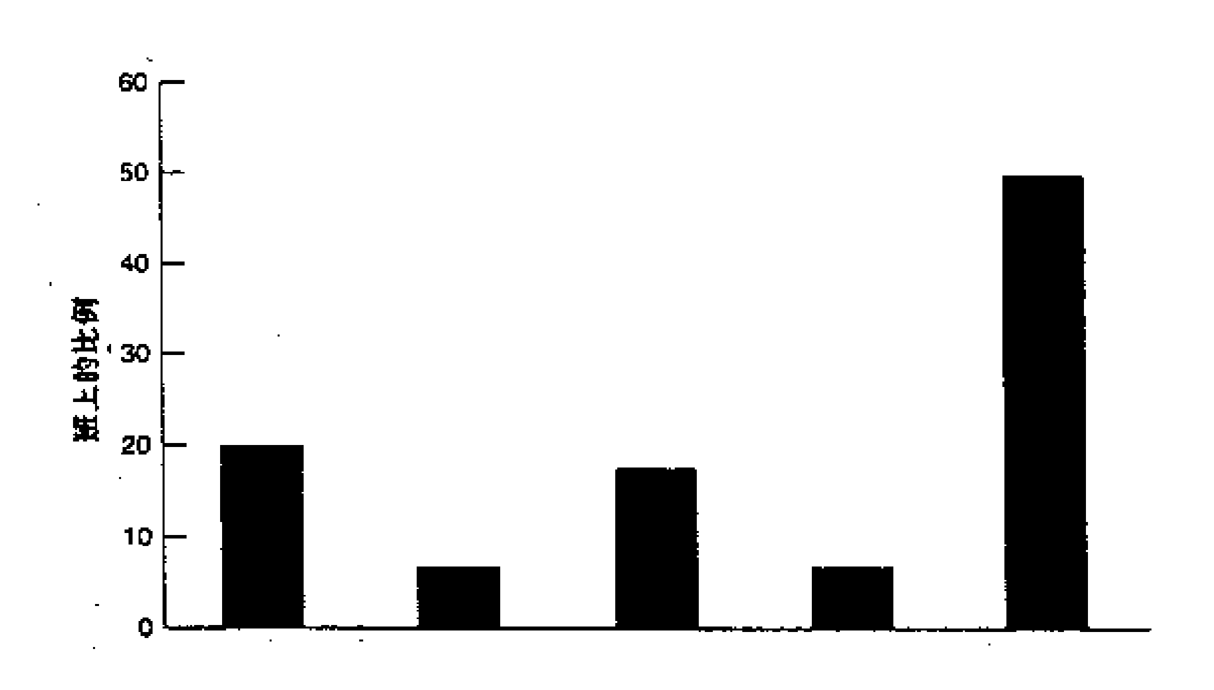
有关'74届毕业生的职业道路的统计情况，图9.1作了完整的说明。至今为止最大的一类，代表着半数的毕业生，从事的是我们过去很少谈到的那些工作。他们的职业可以说是“非直线”的，混合的。换句话讲，是先做财务工作，然后做市场营销工作，其后又做财务工作，再从事一般的管理工作，最后又做市场营销工作。

有时，这些职业经历在他们的简历中没有反映出来，这是因为工作的头衔并不能反应职位的实质，或者是因为简历的主人害怕事实看起来太混淆或不正统。对'74届毕业生来说，那些被认为是不正统的东西现在实际上

已是正常的。

图 9. 1

74 届毕业班的 115 人的职业道路



在经济发展的第二阶段，一些简单的职业分类适合于许

多人，并被认为实质上是很“线性”的。[①]而在经济发展的第三阶段，这就不再是真的了。这一点不仅仅是对哈佛的工商管理硕士们。这种转变大多数是直接同动荡的经济环境相关的。兼并、破产和国外的竞争导致的利润下降以及新技术的使用，它们都造成了经济环境比三十年前更多的反复无常。但对74’届毕业生来说，这种转变同他们对机会的孜孜以求也是紧密相关的，这帮助了他们在动荡的经济环境中取得了成功。这种模式在每年同他们的通信中都得到了证实："在巴西的任务最初看起来是严峻的，但现在已很清楚，这是一个非常好的机会。在这里的一年比先前在美国的五年收获还要大。"；"成功地为我们部门进行了销售谈判，从未作过类似于这样的事，这是一个难以置信的学习经历。"；"这份工作是严峻的，但正因为它严峻，过去的四年成了我获得长足进步的时期。我开初仅仅作一个财务处理员，到后来才成为一个监督者/经理/领导"。"我搞财务是因为想能在较长的时期得到较高的收入，我现在真正明白了…"

在我们对教育的传统思维中，一般认为当我们从学校毕业后，学习的任务就大部分完成了。对’74届毕业生来讲，这是完全不对的。非直线的职业道路，这或者是由环境多变引起的，或者是他们不断追求、学习新的东西所造成的，但通常是二者的结合。这给了他们更多的

① 在一些特别的大机构里，职业对大多数人来讲是相对稳定的（工厂和办公室的工人）。管理的职业成为了向上的、单一功能的阶梯。

成长机会，使他们变得更加坚强，也更具有竞争力。

对许多人讲，环境的动荡带来了烦恼，常常是害怕的源泉。对大多数这些工商管理硕士们来讲，这种动荡是他们成长的重要的源泉。

杰克·鲍恩(Jack Bowen)在印第安那的一个小城镇里长大。他是一个好学生，但并不出众。(在中学时他)参加了校篮球队，并且是教堂青年联合会的积极分子。1966 年，他离家去了 Purdue 学院，在那儿，他积极投身于一系列课外组织，并发起了一个很小的、反对越南战争的基督教徒运动。1970，他获得了化学工程学的学位。一毕业，就被旧金山市的一家公司录用，作技术和管理咨询工作。两年后他进了哈佛。

他 MBA 班的同学至今还记得杰克是一位说话轻柔、面带微笑的年轻的男士。“他显然是一位来自小城镇的男孩，相当高并比较纤弱，但他带有一种身体和精神上的稳健，”凯文·约翰逊说道，“像一个年轻的吉米·斯图尔特或亨利·方达。”

杰克·鲍恩

个人经历

1985—1993　契康公司　圣路易斯，密苏里州
- 执行付总裁（1989—1993）
- 资深付总裁，北美洲销售部（1985—1989）

1974—1985　钢铁公司工业公司　皮兹堡，宾夕法尼亚州
- 公司资深付总裁（1984—1985）
- 总经理，总裁，专门用途化学品（1982—1984）
- 专门用途化学品的市场营销和管理部付总裁（1978—1981）
- 专门用途化学品部门的营销经理（1976—1978）
- 工业化学品部门销售（1974—1976）

1970—1972　亚瑟·约翰逊咨询公司　圣弗兰西斯哥，加利弗尼亚州
- 咨询员

教育

1972—1974　哈佛商学院　波士顿，麻萨诸塞州
- 工商管理硕士

1966—1970　布德耶大学　埃尔克斯维尔，印第安纳州
- 化学工程学学士学位

个人自述

1948 年出生于埃尔克斯维尔，印第安纳州。三个孩子中最年长的一个。父亲是一个高级中学的教师，母亲是她的教堂里的资深的非牧师管理员。1975 年同玛丽·卢·德金结婚。三个孩子，年龄分别是 17，15 和 12 岁。

杰克毕业后，在一家大制造公司干了十年。然后，进入了一家中等规模的制造公司（见下页的简介）。1978年在一封信中，他总结过去10年工作时说："六个月前，我认识到了大部分东西。在这之前和之后都有大量不确定的因素。在一个新创立的领域作事是有很大的风险的。机会和挑战都很大。但至少来说，我将学到很多东西。所以要判断这是不是风险还为时过早。"1980年他写到："和一个下级有比较大的冲突。他的表现很糟糕，部分原因是我们的生意正变得愈来愈艰难，部分原因是他拒绝在新的条件下作一些变更。整个事情是令人痛苦的，但我们现在已把他安排到了一个似乎对他更适合的新位置上（至今他的确工作得到很好）。我想，通过这一事件，我在作为一个经理的能力上又向前迈进了一步。"

1982年杰克写到："我被推到部门总经理的位置，这对我是跳了一大步。许多的压力，特别是由于大多数的公司现在都表现不佳。"这个故事在1983年延续着："面临的挑战是要设法使职员们提高他们的水平，真正地团结在一起。尽管由于其它相同类型公司的竞争，时常造成一些不稳定。但我想，我已有了长足的进步。"

在1984年的通信中他说："离开我所在的部门，也许是一个错误，它运转得很好。到了新的公司，这里是如此的混乱。但我想，如果我一直呆在那个部门，我就会变得默守成规和太舒适。最后在那里退休。这个结果是不言而预的。"在1985年："这真是令人难以置信的一年。我从事了三项大的工程，并都取得了很大的进展。尽

管有那么的困难，后来又同总裁发生了矛盾。我认为他已超出了他的能力并正在扼杀这个公司。最令人难以忍受的是新出台的一系列财务规则，这些财务规则是设计用来挽留顾客的，但它们多没有考虑公司的长远利益。所有这些都迫使我重新认识自己的目标和价值。这是很不容易的，但又是很有必要的。没有办法，我给了他最后的通牒，当我清楚我不可能使他作正确的事情时，我辞职了（或者说是被解雇了，这很难说清楚，我想两者都有吧）。这不是件高兴的事情，但我对这件事思考得愈多，我就愈认为我做得没错，我已得到了一份至今看来非常美妙的新工作。我想或者说我希望我能胜任这份新的工作，因为我在去年已忍受了那么多的痛苦。”

动荡不安在今天的商业环境中是很普遍的。数以百万计的人们受到了国外竞争、停业、兼并和其它方面的冲击。杰克以及像他那样的人令我们感兴趣的地方是，他们那种变痛苦和问题为有益的东西的能力。[2]新的竞争、冲击、重组以及类似的问题，不仅没有成为破坏性的因素，而且成为了他们成长的重要的力量源泉。困难的事件打破了他们舒适的状态，给他们提出了新的挑战。由于他们的自信和竞争力，使他们有足够的能力迎接这些挑战，也由于他们总是以现实的眼光看待成功和失败，所以使他们从中学到了不少的东西并得以成长。而这种成长，反过来又使他们更有能力应付新的经济环境。

这个班上，并不是所有的人都像杰克那样在过去的20中得到了这样有效的成长。从大多数情况看，那些成

长缓慢的人，都在最不成功的那组人中。

戴维·德朗（David Delong）的生活看起来是生动真实的。他是一家公司的总裁。在他的领导和管理下，这个公司在过去的六年中，资产已增长了35%（见下页的人物简介）。由于他持有股份，他现在已成为一个富有的人。他已结婚，有了两个孩子。显然，他对这两个孩子是关怀备至。每当问到他的家庭和职业时，他总会告诉你他很幸运，有这样好的生活，有这样美妙的家庭。这听起来似乎很像50年代的奥兹和哈莱特电视场景。

重看戴维早些年的信件，我们可以发现故事的另外一面。1977年："哥哥由于婚姻的恶化，精神上遭到很大打击。我同他很亲近。看到他的生活如此乱成一团，真使人伤心。在过去的九个月，我花了大量的时间来帮助他。假期和他在一起，同他一起飞到芝加哥，参加一个大的聚会。这是一段艰难的时光。"1978年："妻子流产了，痛苦充溢了我们的心。"1979年："重要的冷冻食品部门的市场营销工作交给了我的一个同事，尽管我被认为是提升名单上最合适的人选，在任何重要的位置上，尤

---

① 度量"成长"显然是很困难的。但在1992年的会面中，那些谈论动荡不安的事件以及从中受益匪浅的人数，是那些以收入和职位来看处于中上地位人数的两倍。

其是市场营销方面，我应该是最有资格的 。”1980 年：“我冒很大的风险赌了一回。情况很糟糕，我已作好了走的准备。我同老板在一些重大的问题上产生了分歧，显然，其他人赞成我的意见。他被抄掉了，我被大大地提升了一步。”

1981 年：“妈妈的病很重。做了一次大手术，在 1000 英里以外每两个星期情况就有新的发展。而这段时期，又正是我接手新工作的时期。我经受了前所末有的紧张。所有这些，反过来又导致了我婚姻的危机。在僵持了两个月后，我们冷静下来，就我们彼此的目标重新考虑我们的关系，这很有成效。我们采用了分开过周末的方法。然后，去夏威夷过了两周。从那时起，事情从整体上讲就慢慢好起来了。从总体上讲，这是我个人取得很大进步的一年。我生活中的三个最重要的因素（工作、家庭、父母），它们同时牵制着我。有时，我花 20 个小时在工作上，然后花整个周末的时间在我的母亲或妻子身上。如果事情还没有进展，我就不知道该做什么了。我自己清楚这一点，如果毫无回报，我我就不能再前进了。”

1983 年：“有一短暂的对健康担忧的时期，这大概归结于精神的紧张。”1984 年：“我们最主要的对手以非常优厚的工资吸引我去当他们的总裁。这个选择是折磨人的，因为如果离开意味着经过了四年艰苦的工作、建立

戴维·德朗

职业经历

波特国际公司，饭店部　　　　洛杉矶，加利福尼亚州
- 主席和首席执行总裁（1993）
- 总裁和首席执行总裁（1988—1992）
- 总裁和首席业务主管（1987）
- 执行副总裁（1986）

帕拉蒙食品公司　　　　波士顿，马萨诸塞州
海产品旅店部
- 资深副总裁，市场部（1983—1985）
- 操作部副总裁，西部区域（1981—1982）
- 广告指导者（1980）

派那蒙食品，谷类部　　　　纽约，纽约州
- 产品经理，冷冻谷类（1977—1979）
- 产品经理助理，冷冻谷类（1975—1976）
- 产品经理助理，热谷类（1974）

斯坦福公立学校　　　　斯坦福，康涅狄格州
- 数学教师和教师联合会主席（1970—1972）
- 数学教师（1968—1972）

教育

哈佛商学院　　　　波士顿，马萨诸塞州
工商管理硕士，1974

康涅狄格州立大学　　　　斯托什市，康涅狄格州
数学学士，1968

个人情况

1946 年生于新泽西州，成长于东海岸。父亲拥有一家旅店。1980 年同伊丽莎白·阿诺德结婚。两个孩子，12 岁和 10 岁。

了自己的组织（雇用人员等等）之后，去投身于‘敌

阵’。这是可怕的30天，最后，我作出了拒绝的决定。”1985年："冲突既出现在我的工作中，又在我的婚姻上。在工作上，我同一个关键的同事和老板的观点有很大的分歧。这是痛苦的一年，我几乎想放弃，也差一点被解雇。最后，我的那位同事被解雇了。我决定重建那个部门，调整行为和关系等等。所有这些又造成了我的婚姻关系变得非常紧张。这种状况还没有完全解决。”1986年："两件大事。我离开了我已经工作了11年半的公司。我选择了一家规模更小、更企业化的公司。希望有更少的错误和更多的直接的投入。另一件事是，我的姐姐病很重，我一直试图给予她经济上和精神上的帮助。”1988年："我父亲因癌症动了手术。他好不容易活了下来。但康复的希望不大，”1989年，父亲的病还是没好，这使得我们十分紧张和痛苦。”1990年："父亲去世了，我深深地思念他。”

1991年："我的女儿这一年中病得很重，在一次手术后，住了两个星期的医院。没有什么比自己的孩子生病更让人伤心的了……我儿子需要父母更多的关心。他很聪明、富有创造力，时常需要费很大的劲去适应他那个保守的学校……哈佛商学院班上一位同学妻子的去世使我们感到非常惊讶，并唤起了我们精神中脆弱的一面……工作中，经济下降的趋势给我们的商业造成了很大的压力。”

1992年："我女儿不得不接受了第二次手术。感谢上帝，她现在终于康复了……我把业余时间的大部分花在

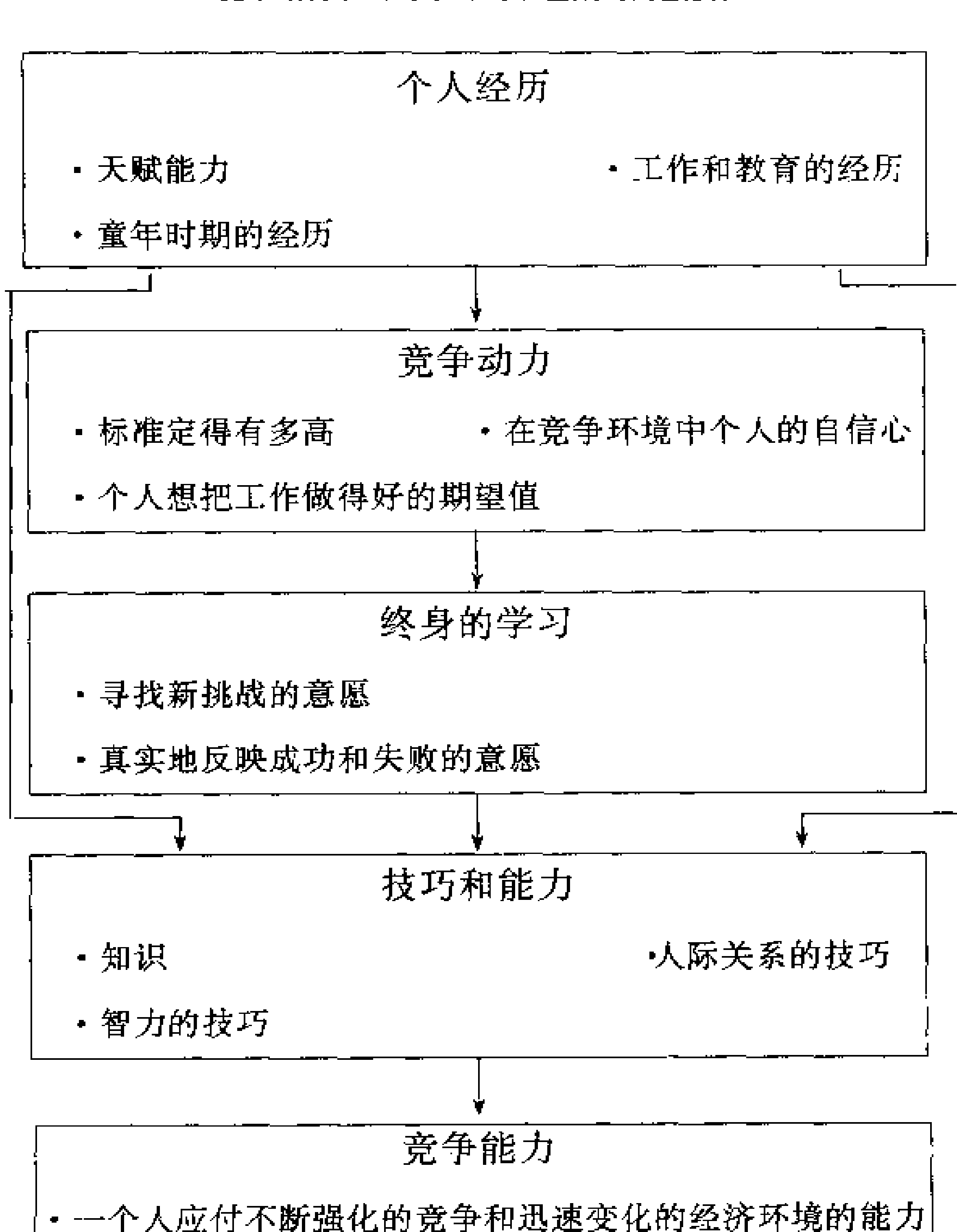
了我儿子身上，——帮助他做功课，和他一起玩高尔夫球和篮球，让他来和我一起工作，等等……工作上，我不得不终止两位资深雇员的工作。其中一位是一个怪诞的人，总是不能完成工作。做这些事情总是很难很难的。”

我们有时会嫉妒那些在经济上取得成功的人，因为他们似乎是过着无忧无虑的生活，充满着乐观积极，很少出现被动消极的一面。然而，这显然是臆测。至少对'74 届班上的同学来说是如此。悲剧并没有赦免他们每一个人。死亡、离婚、疾病和高度的神经紧张十分普遍。有一个同班同学的房子被烧毁了，另一位同学在狩猎中被射伤了，一些人经历了怀孕失败的痛苦，一位同学患了一系列使人虚弱的疾病，另一位同学失去了他的妻子（三个孩子的年轻的母亲，死于癌症），夫妻很少时间一起外出，孩子们的逆反抵抗，亲密的朋友遭受痛苦等等。再要说明的一点是，这个班上的成功人士使人最感兴趣的是他们的那种把可怕的事件——甚至是他们个人和家庭的麻烦——变成他们成长动力的动力，而这种经历使他们变得更坚强和更有能力。他们不逃避困难的现实，他们不畏惧成长道路上的艰难曲折，正是因为这样，他们得到了成长。而这种成长，又反过来帮助他们走向成功。

但是，为什么不是所有的人都能像他们那样成长？许多因素在其中发挥了重要的作用。但依我看来，有一个因素是很突出的。在竞争的状况下，低的标准、微弱的推动力、缺乏自信就削弱了终身的学习（见图表 9．2）；没有自信，成长的痛苦就会似乎不可忍受；缺乏真正的

图表 9. 2

竞争动力和终身学习对职业成功的重要性



动力，企业家就不会从公司内部萌芽成长；年轻的咨询者通常不能忍受他们遭到的挫折；有领导潜能的个人决不冒险试图去充当领导；年轻的交易员决不去承担大的、可以从其成功或失败中学到很多东西的交易。假如是这样，人们就放弃了从工作内外学到很多东西的机会。逃避必然导致停滞不前。

来自'74届毕业生的一个最普遍的抱怨是他们没有足够的时间去舒适地处理置于他们头上的各种各样要求。这种时间上的紧迫感主要是因为经济发展第三阶段出现的动荡不安以及继续学习的要求。在稳定的经济环境中，人们只要在职业成长中投资很少一点时间或根本不用花什么时间。而在今天这样动荡不安的经济环境中，在职业成长上只花很少的投资，最终就会导致成功的破灭。

这115名工商管理硕士们大都采用四种战略为他们的学习买回额外的时间。一些人是延迟了他们成家立业的时间；一些人是把所有的家庭责任都移交给了他们的配偶；一些人花钱购买个人服务；而许多人是把本来投资于家庭的时间转到了职业成长的需要上。

戴维·韦伯（第八章），斯坦·罗伯茨（第七章），杰米·金（第二章）和其他一些人直到30岁左右才结婚生孩子。没有家庭的拖累，他们把精力可以集中在工作上，包括应付在工作中不断学习的挑战。大多数人似乎已认识到这种战略的危险所在，即他们在生活中很难找到伴侣或有孩子。但他们选择了这些风险。

这 115 人中，有些人通过请求他们的配偶承担全部的家务来找到额外的时间。对男人来说，这是一幅传统的婚姻图景。由于多种原因，人们很难总是保持这样的日子。在这组人中，没有一个女性选择了这种方式。

这个班上的一些人用花钱买服务的办法来解决时间的问题。他们雇佣保姆、孩子临时看护人、园艺匠、税务会计师，甚至家庭采购员。[1]这些事情的花费是很昂贵的。总的来看，不管怎么说，他们中的一些人仍把这些办法看成是聪明的投资。

最后，这个班上的许多人把他们个人和家庭的问题不仅转化成个人成长的源泉，而且把它运用到职业中去。像戴维·德朗一样，他们把婚姻中的危机、健康的问题以及与孩子的冲突转变成了重要的学问，并且应用于工作之中。

所有的这四种战略，既帮助他们处理了工作和家庭的关系，又有助于他们的成长。因为即使是些微的成长的减弱，有时也会付出很大的代价。

例如，假设有两个人在 25 岁时，他们的竞争能力完全一致。两个人都有 100 分的才能。但他们持不同的对终身学习的态度。其中一个人积极地寻找挑战，对成功、失败和成长反应强烈，他得到了成长。另一个人在这方面却不是那么积极。有趣的问题是：这种差异在多大程度上影响他们在经济发展第三阶段上的竞争能力？回答

---

① 家庭采购员为客户购买东西而获得报酬。

是：由于影响的复杂性，所以答案不止一个。

例如：假设不那么有进取心的人，每年的能力分增加 4%，到他或她 50 岁的时候，原来 100 个单位的能力分就增加到了 256 分。换句话讲，这个人处理职业挑战的能力就是他或她在 25 岁时处理问题的能力的两倍多。但假如一个更有进取心的学习者，他的能力分每年增加 9%，那到他或她 50 岁的时候，原来 100 个单位的能力分就增加到了 862 分。这个更好的学习者处理问题的能力就不是他或她在 25 岁时处理问题能力的两倍，而是 8 倍。因此，原来两个能力相当的人，现在就不再能同日而语了。其中一人在工作中处理问题的能力就是另一个人的 3 倍多。这个结果绝不是一个极端的例子（见“合成的结果”）。

在经济发展的第二阶段，这种竞争能力上的差异并不会导致收益上的巨大差异。全球市场的缺乏、公司之间和公司内部竞争的障碍、大量的政府收入的再分配以及许多其它的因素，都有一种平衡的力量。但第二阶段已不是今天的现实。今天，竞争能力的差异会明显地导致收益上的巨大的差异。终身的学习已成为经济成功故事中的一个主要的组成部分。

混合的影响

案例1

弗雷德和乔治在25岁时，都具有100个单位的相关的才能（或能力）。弗雷德的能力分每年增加9%，而乔治每年增加4%。当他们到50岁时，结果如下：

弗雷德有852分　　3．4

＞

乔治有256分　　1

案例2

在这个方案中，弗雷德每年增加12%，而乔治每年增加3%。当他们50岁时，结果如下：

弗雷德有1862分　　8．9

＞

乔治有209分　　1

案例3

在这个方案中，弗雷德每年增加15%，而乔治每年增加3%。此外，变化的环境使他们的竞争能力每年有3%变得无效。当他们50岁时，结果如下：

弗雷德有1821分　　18．2

＞

乔治有100分　　1

新规则 8

在一个快速变化和竞争的环境中，正规的K—12大学教育是非常重要的，但也是不够的。工作中的成功需要在完成学业后继续学习，需要学习新的方法、技巧、技术和其它的东西。动荡的环境为那些敢于冒险、诚实上进的人们提供了无数的机会。

第四篇

新启迪

第十章

工作的成功

1992 年，当问到他们打算下一个十年干什么时，'74 届的这 115 名工商管理硕士们的回答很不相同。大约 25%的人仍然梦想着成为某些行业的企业家。另外 20%到 25%的人，打算离开工商领域，从政、教书或退休。另有 20%的人想干一些其它的事情，尽管他们并没有确定到底干什么。很少有人把他们的工作看成是一些固定的术语，——一样的职业、一样的工作、一样的挑战、一样的收入。

这种对未来的期望源自于他们那种高度进取的天性，尽管 20 年的成功和失败已经明显地缓和了他们曾经怀有过的野心。就像所有普通人那样，这些工商管理硕士们随着年龄的增长，对未来渴求的层次和职业的进取

心也就渐渐减弱了。1993年和1974年的对比就清楚地说明了这一点[1]。对大多数人来讲，对成功的生活的内在定义已经明显扩展了。现在，工作相比于家庭的承认和个人的健康，已不再具有明显的优先权了[2]。但就在这种下降的趋势中，他们对职业的注意力也远远高于他们的同代人。①

他们对未来的追求也受到和同代人一样的对现实不满的感觉的驱动。尽管这115人比一般人取得了更多的经济上的成功，但在50年代和60年代建立的期望值并没有完全得到实现。由于他们父母亲的房子，在面积和舒适程度上都是祖父母的两倍，许多人就期望自己的住处比父母亲好两倍。但由于在过去30年中房价不断上涨；房租不断上升；孩子的大学教育花费也比他们上大学时要高出5—10倍，所以，一年就是挣200000美元，也很难达到他们原来的期望。

然而，对大多数人来说，他们的前途都受到了一系列相同的经济力量的制约。也正是这些经济力量，已经对他们到目前为止的职业生涯产生了巨大的影响。这股力量已经创立了一个新的经济环境，正是这种新的经济环境使得美国的工作机会愈来愈多地产生在小企业和更企业化的地方。在那里，为大企业提供支持的咨询和其它服务的行业蓬勃发展；优秀的经理若与优秀领导、企业家、金融经纪人相比，收入在不断下降；收入的来源

① 例如，他们比同龄人往往更长时间地工作。

扩大了，巨额的收入流向了那些有才能的、受过良好教育的、有进取心的和愿意冒险的人；曾经把20年的职业计划建立在大公司之上的做法已成为博物馆里的收藏品；一些最基本的职业观念已经发生了变化，这一点不仅仅对工商管理硕士们而言。

直到最近，许多属于中产阶级的相当成功的人士，他们仍期望一种稳定的、有着舒适未来的工作。职业是保险的，但常常令人感到厌倦。在过去的20年，这种对职业的设想模式已发生了变化。建立在本世纪中期的模式，即去上学、得到一份工作、得到提升、达到最高点、悄悄地走过几十年并直到退休的模式，正在被多样化的职业、终身的学习和许多不确定的东西所替代。在一个竞争日益加剧的全球市场上，站着不动是要跌倒的。对这些大多数工商管理硕士们来讲，这个新世界更令人激动和更有个性；但它也是可怕的，特别对那些没有受过良好的教育、拥有足够的技能和强烈进取心的人来说。

对'74届115名工商管理硕士的研究，我提出了许多的问题，最基本的问题是：

1. 这些人在工作中取得了怎样的成功？在严峻的经济环境中，他们中的许多人是怎样超越一般规律的？
2. 他们是否对社会作出了与他们收入相称的贡献？

3. 不管经济环境如何，有没有可能有更多的人在工作中获得经济上的满足？如果可能，怎样做到？

关于第一个问题，这115人的成功似乎更直接地同他们的工作环境和他们怎么样利用工作中的积极因素的能力有关。这个环境是不断快速发展和变化的。数不清的压力中，最重要的是全球化。全球化提供了更多的机会，产生了更大的市场。但同样也产生了更多的风险，通常是使竞争日益加剧。

这些工商管理硕士们，他们都能利用有利的机会，规避风险，并且都有远大的目标，有强烈的上进心和取胜的愿望，并能不断地学习新东西。正是这些特点，使他们有很强的竞争能力，并敢于打破旧传统、不断地采用新方法去适应这种与20世纪中期不同的新工作环境，抓住有利的机会，避免风险，在不断成长的过程中这些工商管理硕士们为自己建立了更高的标准、更强烈的取胜愿望和更渴望不断地成长和学习。这些特点帮助他们发展了一种更强的竞争能力，并打破旧的习惯，发展新的方法以适应这种与20世纪中期不同的工作环境。这意味着更多的企业化、更少的官僚主义；意味着相对于管理来说，更多的领导；意味着网络化联系的重要性远超过了等级森严的统治集团；意味着给增长和更新加油，而不是一成不变。这就需要有更多的冒险，和走一条更灵活易变的职业道路（见图10. 1）。

图 10. 1

新规则

新现实

不要依靠传统，因循本世纪大多数胜者走过的职业道路今天将不再会保证你成功。紧紧盯住全球化和它相应的后果；一切都在变化，既提供了巨大的成功的机会，也带来了相应的危险。

新反应

离开庞大的官僚化的公司，去小的和更企业化的公司；在竞争日益加剧的世界里，速度和灵活易变是胜利的法宝。

从外部也从内部帮助大企业，巨大的机会存在于咨询业和其它的服务行业中。

不仅仅是管理；现在您必须能够领导以帮助组织成为胜者。

善于决断，大量的机会存在于金融业和其它决策性的职业中。

新力量

增强您的竞争动力，高标准和强烈的取胜愿望对今天和将来是必需的。

不要停止成长；终身学习对职业的成功显得愈来愈重要。

他们中间不那么成功的人，往往同图 10. 1 的指导结合得不那么紧密。出于各种各样的原因，他们的目标往往定得较低，更缺乏成功的愿望。他们不愿意打破旧

的传统，不愿意置身于有利于他们成长的竞争环境中，他们也更不愿意离开大的和官僚化的组织，在那里，他们按照等级森严的统治集团的制度管理着他们的事务。

与其相反，大多数能主动适应当今新经济环境的工商管理硕士们显然做得很好。但是他们的活动对他人有多大的益处？在过去的10年中，人们对以自我为中心和人口出生高峰期出生的人的贪婪等问题提出了严肃的质问，尤其对出自于名牌大学的工商管理硕士们。一些人认为，这些人的的确确是国家的栋梁之才，可以依靠。对这些问题，'74届毕业生的经历能告诉我们什么呢？

这些极端的争论是很难从他们过去20年的来信中反映出来的。问及他们生活中的重大事件，他们往往这样告诉你有关他们的婚姻、生日和其它许多的东西："在过去的14个月中，我的工作组在这里和在欧洲的我们的工厂，成功地实施了一项新的质量程序（1983年）。""当我接手这份工作时，这个部门每月要亏损500000美元，已面临停产的危险。今天，我们每月的产值超过了100万美元，我们又开始增加雇员（1989年）。""我已帮助我的一位重要的顾客进行了一次重大的转变，使它的市份额超过了10亿美元，大大增加了它的产品和服务（1986年）。""我的小投资银行，已经成立8年了。它已经成功地帮助了50多家重要的客户，并在这一领域里，建立了首位的信誉（1991年）。""作为市场董事，我负责公司里最成功产品的营销，年销售值超过7500万美元（1982年）。""我被派往南朝鲜帮助新建一家合资厂。尽管有两

家不同公司的组合、两种不同文化的冲突等带来的许多困难，我们还是创建了一家能产生新技术的赢利的企业（1987 年）。”“我自己的公司，已经创立 10 年了。已经为数以千计的顾客提供了一种独特的产品。这是很令人骄傲的（1992 年）。”就是有人用一些傲慢的标准对这些断言打折扣，他们的成就仍然是很真实的和对社会有益的。这些工商管理硕士们创立企业、建设企业并使企业良好运转；他们雇佣人员、交纳税金、生产有用的产品和服务；他们为经济组织提供有效的领导。没有这些活动，在过去的 20 年中，我们所经历的严酷的经济无疑会更糟糕一些。“这些工商管理硕士是邪恶的”的评论是不符合这些事实的。

关于他们的贡献是否充分，或是否与他们的高收入相称，这个问题非常复杂。用合理的分配尺度来衡量，他们中的很少一部分人可能得到了与他们的贡献不相称的高收入。但对收入的批评通常是针对一些大公司的首席执行总裁们，他们引诱自满的董事会成员进入荒谬的一揽子交补偿易中[3]。这种批评是正确的。[4] '74 届许多成功的人士中，符合这种描述的人，即大公司的首席执行总裁，控股董事成员（controlled boards），得意忘形的补偿一揽子交易者，他们的数量为零。不是很少，而是零。在下一个 20 年，可能成为这种类型的人也是非常少的，因为大多数人追求的是另一种职业发展的道路。

他们中的大多数人都谈到在下一个 20 年，多么希望为社会多作贡献的话题。对一些人来讲，这些想法是慈

善工作；而对另一些人来讲，是指政府的服务或利用政府的影响使经济组织为尽可能多的人带来利益。假如他们在这方面达到了他们的期望，我想，在2014年再对他们提出批评就十分困难了。假如他们远没有达到他们的期望，社会对他们的批评就可以归纳为，他们本性贪婪不负责任。如果允许今天打赌的话，我会偏向令人愉快的结果，即他们会愈来愈多地回报社会。

有没有可能帮助更多的人像'74届毕业生那样成功？由于这些人的简历中有在哈佛商学院学习的有利经历，一般回答是否定的，或者是悲观的。但是刚刚过去的20年的经历告诉我，这个回答是不对的。虽然我们不应该低估这些工商管理硕士们拥有的特殊能力，但是我见到了许多其他同样成功的人，他们中的大多数人并不拥有工商管理硕士学位，但他们仍然像'74届的毕业生一样，走上了相似的工作和职业道路，最后取得了很大的成功，至少从主要方面来看是这样的。他们只是简单地遵循了图10.1中的规则。这些规则很多，并且十分有力。它们曾经在'74届毕业生身上发生作用。同样地，它们也将对'94届毕业生产生作用。

对于职业，尤其是管理类的职业，应该注意以下问题：

1．目标平庸是危险的。在一个竞争日益加剧的环境

中，有成为第一或第二目标的个人或组织，总是能战胜那些能力相同然而却满足于现状的个人或组织。这说起来是显而易见的，但事实就是这样。大量的工作上的压力，使得人们并没有遵循这条规则。大公司和政府总是教育许多人，要知足常乐。这在20年前在某些场合也许是正确的；而在今后，这种安于现状的人是绝不可能成功的。

2. 要想在一些活动中成为杰出的一员，就需要把个人的能力和弱点同可能的目标仔细对照。其中最重要的是自我意识，或者说要有自知之明。50年代的组织中的一员，即使没有意识到自己是什么样的人，但只要能同这种很少变化的环境相适应，他仍然能成功。这种职业战略在今天这样一个瞬息万变的时代，就不再奏效了。而且，在一个动态的环境里，诚实、真实、准确地评价自己对有效的成长也是必需的。由于人们不可能总是在各个方面都得到成长，因此，他们需要知道在未来的挑战和现实的能力中，哪里是最大的缺口。缺乏自知之明，人们就不可能准确地评价自己。

3. 为了培养需要的技能，达到自己的目标，获得良好的教育在今天显得愈来愈重要了。良好的教育意味着能培养人们树立远大的目标，充分自信，勇于竞争，并好学不倦。抛弃那些鼓励人安于现状、不爱学习的教育机构是十分明智的举措。这一点也许非常明白，但请您静下来想一想：是否所有您知道的学生（您自己、您的孩子和您的朋友等等），他们所在的机构都符合了这些标

准呢？

4. 大学毕业后，一个志向远大的人在加盟一家 20 世纪的传统的公司时，应该停下来考虑考虑。这些官僚主义的大公司提供给您的机会，不仅比 20 年前更少，而且往往是一个更不利于个人成长和终身学习的环境。当然也有例外，但因为得到了一家大公司的聘用而欣喜若狂的时代确实已经成为遥远的过去了。

5. 有志向的人们还应该避免到一些与世界水平相比，缺乏竞争力的产业去工作。一个竞争力较低的产业在严酷的环境中也许是一个暂时的避难所，但决不会是长期的。即使是像电子产业这样的垄断行业，也会在未来被卷入激烈的竞争中去。在这样一些行业工作是危险的。尤其在职业的初期，因为在这里学不到将来所需要的知识和技能。

6. 加盟于一家等级森严的统治集团的吸引力，已比 20 年前大大降低了。尽管这样的职业能提供一种成功的幻觉，至少是一种暂时的成功的幻觉，但它不能发展应付瞬息万变的竞争世界所需要的能力。今天，追寻一条能学到更多东西的、非线性的成长道路，也许是更好的方式。

7. 为便于终身的学习，人们应该寻找一种伸展的位置。寻找老板鼓励下属成长环境，并且是一种鼓励实践和革新的环境。一个成功的职业总是意味着应避免没有发展的工作，应脱离那些压制员工成长的环境。由于它们阻挠人们学习新的东西，所以官僚主义和厌恶冒险的

环境成为人们职业成功的杀手。

8. 成功总是牵涉到一定的冒险。今天道德上的陷阱比一个世纪前更普遍了。在一个多变的世界里，是很容易踩到道德的边界线的。当用大笔的钱下赌注时，这种情况尤其可能发生。道德的判断变得愈来愈重要了。

9. 对那些没有足够的运气拥有伟大的父母和获得良好教育的人来说，图 10. 1 中所列举的经验就更为重要了。商业的环境不会变得更容易的，相反，它将日益严峻。

这里的每一个观点都可能引发一些其它的问题，它们几乎值得每一个人好好思索，为他们自己，同时也为他们的孩子、他们的配偶、他们的雇员和他们的朋友。也许，最基本的论点是：不管什么人，如果现在还处在一个不利于他或她为适应愈为严峻的经济发展第三阶段的挑战而作准备的环境里，那他或她就应该尽快地离开那个环境。尽快地离开！

大企业、大生产和政府，它们经常远离时代的脉搏。这些机构中还有相当一部分仍然像生活在经济发展第二阶段那样运转着。最后的结果是大公司在规模上不断缩小；大生产正在失去市场的份额；而庞大的政府正在失去选民们对它的尊重。

'74 届毕业生的故事，为那些试图在大机构工作的

人，提供了以下的一些劝告：

1. 在大公司里为公司掌舵的人，应该不断进行创新活动。传统的公司已不再像半个世纪以前那样处于强有力的优胜地位。恐龙的想象不是坏的。在今天的后公司社会中，除非管理者能重新启动他们的公司，否则，这些公司将会消失。

2. 变革的目标应该是使公司变得少一些官僚主义、少一些等级制、少一些内向性和少一些派系化。使公司从高高在上的统治集团向灵活易变的网络组织转变。实现这个目标需要重新改变结构、需要削减成本、需要加油。但最根本的是它需要文化的转变。

3. 另一种可考虑的途径是：大企业的员工应该有这样一个目标，让自己的公司看起来和操作起来像小企业，同时，又保留大企业资源上的优势。这意味着运作起来，既简洁又有速度，让员工有一种雇主的感觉，并让每一个人都为顾客着想。在大的组织中要做到这一切，实现企业明显需要的文化的转变。

4. 在老的大机构中，要实现这种企业文化的转变是非常非常困难的。没有包括处于组织顶层的许多人的强有力的领导，这种变化是不可能的。

5. 大企业中的执行主管们，如果认为他们企业的文化和组织是良好的，就应该回答下列的问题：去年，您吸引了多少名最出色的大学的毕业生？假如回答是零或接近于零，公司的文化就仍然存在严重的问题。

6. 在大机构中，那些妨碍公司文化变化的人是因为

对这个问题缺乏紧迫感。这是由于公司有着成功的过去和没有足够胆魄的领导造成的。今天，在大公司中，十分迫切地需要增加这种紧迫感。

7. 在大政府机构中的管理者们面临着尤其困难的挑战，对一般人来讲，这是不可能遇到的困难。近来，在公共领域成功的故事的清单显示出一种与在私人领域中十分相似的趋势。[5]组织在减小、层次在减少、与外部的联系在加强、同供应商和销售商的关系正在变得日益密切。由于许多的原因，但并不是来自政治派别，这些变化正在缓慢发展着，[①] 这个进程需要得到加速。

8. 在大机构中工作的人，如果他认为变化是不可能的，他就应该离开那里。身居大公司内，幻想着仍然是生活在 1955 年，这是愚蠢的作法。最好是去另一家可能变化的大公司；或者是去一家小公司，并从大公司的外部，帮助它变化。

当我在 1993 年末写这本书时，对管理职业的悲观主

① 在某一些群体中，许多人似乎认为我们仍生活在经济发展的第二阶段中。所以，政府机构需要更大一些，以更好地为社会服务。而另一些人群中，许多人似乎又认为我们是生活在一个世纪以前的经济发展的第一阶段。因此，他们认为，政府的结构应该简洁，需要缩小到 1890 年的规模。显然，这两种看法都没有认识到，经济发展第三阶段对机构的要求相比于过去的时代，是多么的不同，无论是公共领域还是私人的领域都是如此。

义情绪正在增长。在美国，参加研究生管理学入学考试的人数，在经历了数十年的增长后有了明显的下降。许多企业中的中层经理们说，现在有太多的经理。只要人们把现在的管理职业同本世纪中期的管理职业相比，这种悲观似乎就显得十分合情合理了。但假如您认识到今天的商业发展中正在发生的一切，注意到这么多的正在发生着的变化，注意到有这么多的机会正在被这些变化创造出来，您的悲观主义的理由就会悄悄消失。

在可预见的将来，全球化的经济几乎会给每一个人，甚至是妇女和非白种人，提供许许多多的机会。这些妇女和非白种人在上一个世纪，在管理工作上是很少有机会的[6]。[①]这是变化的实质；它将会动摇已经建立起来的权力结构。

我对大企业抱有谨慎的乐观态度。在一些大企业中，领导正在出现，创立着革新，从而，发展了有力的竞争能力。这种变化并不如应该的那么快，也没有那么普遍，但它的确发生了。平均来说，这种变化更多地是发生在美国的大公司中，而不是在美国以外的世界上的其它大公司中。这可能是由于美国比世界上的其它地方更快、更深入地进入了经济发展的第三阶段。

假如我们有什么值得担忧的话，那就是没有足够的机会去强化人们的能力，使人们充分地利用这些机会。在

---

① 这是最近企业的模式。从事商业的女企业主在80年代末期，增加了57%，拉丁美洲的企业主增加了80%，黑人企业主增加了38%。

这点上，我想，我们是脆弱的，这也就是为什么我以教育这个话题来作为这本书的结尾的理由。

第十一章

21 世纪的教育

1993 年，美国的劳动力是 1.2 亿[1]。在制造业工作的人平均日工资大约为 92 美元，在服务行业，收入一般要少一些。这种工资水平，对在生育高峰时期出生的大多数人来讲是明显不能被接受的。像我们'74 届的毕业生们，他们都期望能过上比他们的父母更好的生活，就像他们的父母比祖父母辈过得更好一样。但大多数美国人不能达到预期的 20，000 美元到 25，000 美元的收入水平。（指 1993 年的收入情况——译者注）

近 20 年来，美国的工资增长处于停滞的状态，这是由经济的全球化和与它相关联的一系列因素造成的。不像 30 年或 40 年或 50 年前，今天人们在制造业中面临着来自欧洲共同体的竞争，他们的平均工资要稍稍低一些；面临着来自日本的竞争，他们通常更有效率；面临来自台湾、香港、南朝鲜、马来西亚和新加坡的竞争，他们

的工资只有美国的一半；还有来自墨西哥的竞争，他们的日工资只有大约 10 美元（年工资 2500 美元）。即使在一些根本不存在国际竞争的制造业中，由于公司需要把商品卖给其它公司，而那些公司由于面临强烈的国际竞争，于是要求供应商提供更低成本的商品，这样同样也造成了这些表面上不存在国际竞争的制造业公司工资增长的停滞。

这种全球性压力造成了美国制造业公司工资增长的停滞。同样，也间接伤害了美国服务行业工资的增长。这有时是因为失业的工人在服务行业寻求工作，拉下了工资水平；有时是因为制造业公司被迫寻找更为廉价的服务；有时是因为制造业的不景气，工资收入低，迫使人们寻找便宜的个人服务。

以美国工人的观点来看这种困难的情况，它似乎会变得更加糟糕。当我问 '74 届毕业生有关这方面情况时，他们几乎都预测说，经济发展的第三阶段还远没有过去。大多数人似乎相信，在下一个十年竞争的压力将继续增加。因为东欧和前苏联都试图通过同美国公司的竞争抢占市场，以解决他们的经济和社会问题。这些国家的劳动力几乎是我们的两倍，并且受过良好的教育，而现在他们制造业的日工资大约是 7—8 个美元（年工资 2000 美元）。同时，竞争的压力还来自欠发达的亚洲一部分地区，在中国、印度、巴基斯坦、印度尼西亚、越南和泰国，大约有近 10 亿潜在的劳动力，现在制造业的日工资大约是 2 个美元（年工资 500 美元）。直到近期，由于缺

乏资本、管理经验和劳动技能等，中国甚至匈牙利都还不能有效地同美国公司竞争。但这种情况是在不断变化的。

许多因素会延缓这种趋势。低收入国家政治上的不稳定会阻止资本、技术和经验的输入。在美国，政治上的压力会促使颁布新的政策和法令以阻止不可避免的事的发生。[①]但最重要的还是强大的经济压力，包括人类对提高他们物质生活水平的天生的愿望。

应付这种现实需要进行多方面的变革[2]。美国的公司正在采取多种策略，使自己能同国外的竞争势力抗衡。尽管在过去的十年已有了一些进步，但还有太多的中型和大型的美国公司，仍然十分的官僚和目光向内。美国的财政和调节机制还太多地鼓励一些无益的社会活动，而对我们需要采取的行动却鼓励甚少。[②]

美国的劳动力还需要明显地提高他们的能力，特别是对素质较低的劳动力而言。

所有的美国人需要在今天取得成功，同时也需要在可以预见的将来获得成功。'74届毕业生们的表现证实了这种成功的质量。前进的动力、自信和敢冒风险是必需的素质。同样需要的还有良好的教育和贯穿于一生的

---

① 从1993年关于北美自由贸易圈的争论中，我们可以明显地看到这种情况

② 莱斯特·瑟罗（Lester Thurow）这样说道："控制财政和工业的整个协调控网络应该有一个转变。这样最大的利润和最高的收入就会支付给那些增加了产量和产值的人，而不是支付给那些更改了财务资产的人。"[3]

对成功的追求。[①]

除非美国劳动力的教育水平、劳动技能和发展的动力能得到显著的提高，否则很难设想美国能不断繁荣并实现其重要的全球角色的地位。缺乏技能的劳动力将越来越直接地与发展中国家的劳动力竞争。前景将是是公正的，它既不会偏爱那些发展中国家，当然也不会偏爱美国不熟练的劳动力。在可预见的将来，对美国人或其他国家的人而言，有可能使我们的劳动力扮演一个高度发展业绩为零的角色。我们将继续将那些低技术的制造业工作移向海外，而集中从事那些高技术的工作以满足美国经济发展的需要。

创造一流的劳动大军，必须有比今天更好的教育和训练体系。这一点是勿容置疑的。看一看我们今天的情况就知道了，试想一想，难道一流水平能同现在高中学生流失率接近 30%，差不多是日本的 5 倍这样的情况相称？[5]难道一流水平能同 17 岁的美国人中有 17%的人是事实上的文盲这一事实相称？[6]难道一流水平能同那些高中毕业生和许多大学的部分毕业生的技能水平相称？或者一流水平可以容忍劳动力缺乏科学和数学能力的训练[7]？可以容忍大多数人离开学校后就不再接受培训？

至少近十年来，专家们一直在告戒我们，为了将来

---

① 没有高中学历的人，每年平均挣 10，000 美元，这个工资水平只有极少数的美国人才能接受。只有高中学历的人，每年平均挣 15，000 美元，这个工资水平也只有为数不多的美国人能接受[4]。

的繁荣，我们应该更好地利用我们的人力资源。这意味着不能允许人们在10岁或20岁或30岁就停止成长。它意味着需要不断地推进人们技能的增长，而不是允许孩子们和成人随波逐流或停滞不前。尽管遵循这个劝告是不容易的，但我们应尽可能地把它记在心上。如果我们做不到这一点，大量的美国人就会在全球劳动力市场上表现得十分差劲，同时，少量的美国人仍然会表现得十分出色。结果，美国富人和穷人的差距就会愈来愈大，一直到导致爆炸[①]。

'74届毕业生的小学和中学教育是在50年代和60年代完成的。几乎没有人接受过昂贵的私人学校的教育。尽管如此，至少从以下两点看，我们有理由认为学校对他们的服务是很好的。最明显的是没有今天所存在的严重行为问题。115人中没有人是通过金属探测器进入学校的；没有人遇到同学中因为暴力或药物而死亡的事情。但他们受到良好的学校服务的更重要的原因，是因为教育的体制就是为他们这样的人设计的，为他们这些在学校里相当聪明和极具有上进心的人而设计的。伴随着他们的成长，他们在班上、在体育运动中和其它活动中所

① 从某种意义上讲，这也就是伴随着20年代的狂暴和证券市场的崩溃，美国大商业资本主义第一阶段结束的原因所在。

受的熏陶，已为他们带着才华进入最好的大学作好了准备。那个时期新建了不少大学，也扩建了不少老学校，对各个层次的教师需求量也大大增加了。在这方面，甚至俄罗斯人也帮了忙。苏联的人造地球卫星“鼓励”了艾森豪威尔总统和国会通过国家安全教育法。这个立法为科学和数学训练提供了额外的资金，使那些极有才华的学物理和数学的学生得到了资助。但这些资金并没有用来训练那些未来的制造业工人在基础数学等方面必需的技能，以使他或她能同日本人竞争。从哈佛'74 届的同学毕业离开中学后，美国的早期教育就开始变得愈来愈糟糕了，特别是同其它工业化国家相比。① 在过去的十年中，一篇又一篇的报告给我们提供了美国小学和中学教育愈来愈令人失望的数据和结果[9]。尽管在同一时期，在有一些方面有进步，但总体上它们显得零星而且缓慢[10]。我们很少听到有关成功地实现了高标准的好消息；我们也很少听到孩子们带着在竞争环境中更多的自信毕业的好消息；同样，我们也几乎听不到学生们养成了热爱学习的好习惯并懂得终身学习的重要性这样的好消息。

在一定层次上，这些问题是单纯的。今天的世界同30 年前相比是大不一样了，学校需要并应该去适应这种变化。但它们要么没有改进，要么改进得太慢。从这个

---

① 在他们获奖的书中，雷·马歇尔和马克·塔克总结了这些事实说道，“无论是以其它国家的表现来衡量，还是同工厂的要求相比较，学校的毕业生远未达到他们应该达到的和其它国家已经达到的水平。[8]”

意义上年讲，它们很像一些大工业企业，当经济环境从第二阶段转变为第三阶段后，不知道该如何去适应这种变化。

分析这个议题或关于这个议题的任何问题而去寻找应该被责备的对象，这就得要冒一定风险。在小学和中学教育中，并不缺少潜在的应该受责备的对象：教师联合会、教师们、教育机构、左翼兴趣小组、右翼兴趣小组、缺乏热情的父母、狭隘的政治家、小气的和目光短浅的社会团体。但这种思考方式是没有什么意义的，甚至还是危险的。如果说存在着一个超越了特定的个人或群体而应该受责备的对象的话，那就是12年制的教育。

令人啼笑皆非的是，这个应该被责备的对象同太多的成功联系在一起。请想象一个公司，它在1950年的总销售额是60.25亿美元，而今天，它的年销售额已经达到2500亿美元，大约是IBM的4倍。这个公司毫无疑问是世界上最大的公司。因为它比通用汽车公司（General Motors）、国际商用机器公司（IBM）、或希尔斯集团（Sears）取得了更大的成功（从规模的成长上来说）。由于这个公司的规模比这三家世界工业的领导者还要大，人们一定会预见到它可能存在的问题。这些问题往往同太多的成功和骄傲、内向型、官僚主义，以级与增长相伴随的企业文化等因素相关联。在这个例子中的公司正是“小学和中学教育公司”[11]。教育中存在的问题的确是巨大的。

扭转陈旧的公司，使公司更好地运转，'74届毕业生

在这方面得到的经验对我们是有用的。这些经验是：1）处理公司中的种种问题是非常艰难的任务，开初所想到的办法常常是很不够用的。2）尖锐的冲突是必要的，这些冲突往往是由激烈的竞争造成的。3）强有力的领导是特别需要的。

假如公司的经历与教育是相关的，① 我想预言下面的东西。[13]在缺少真正的竞争、冲突和大胆的领导的状况下，在未来的十年今天我们在教育中所遇到的问题将还会或多或少地存在。还会有数百篇有关教育的报告被写出来，但它们只会有很小的影响。通用汽车公司、希尔斯集团、IBM 公司这些公司的经历告诉我们，学校系统中的实权派往往可以找出几十条理由，说明批评者们言之过头了。他们会说，他们已经作了充分的改进。或者说问题已超出了他们能够控制的范围（例如：太少的资金、太多的没有上进心的学生等等）。

---

① 在他们的著作《对生存的思考：国家的教育和财富》中，前美国劳动部秘书雷·马歇尔和马克·塔克说："我们最好的大公司已学到了这些教训。我们相信，这些教训对我们学校的改进是有关键作用的"[12]。我同意他们的观点。

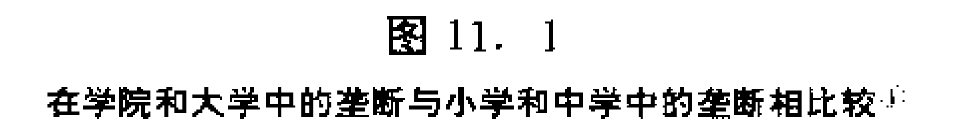
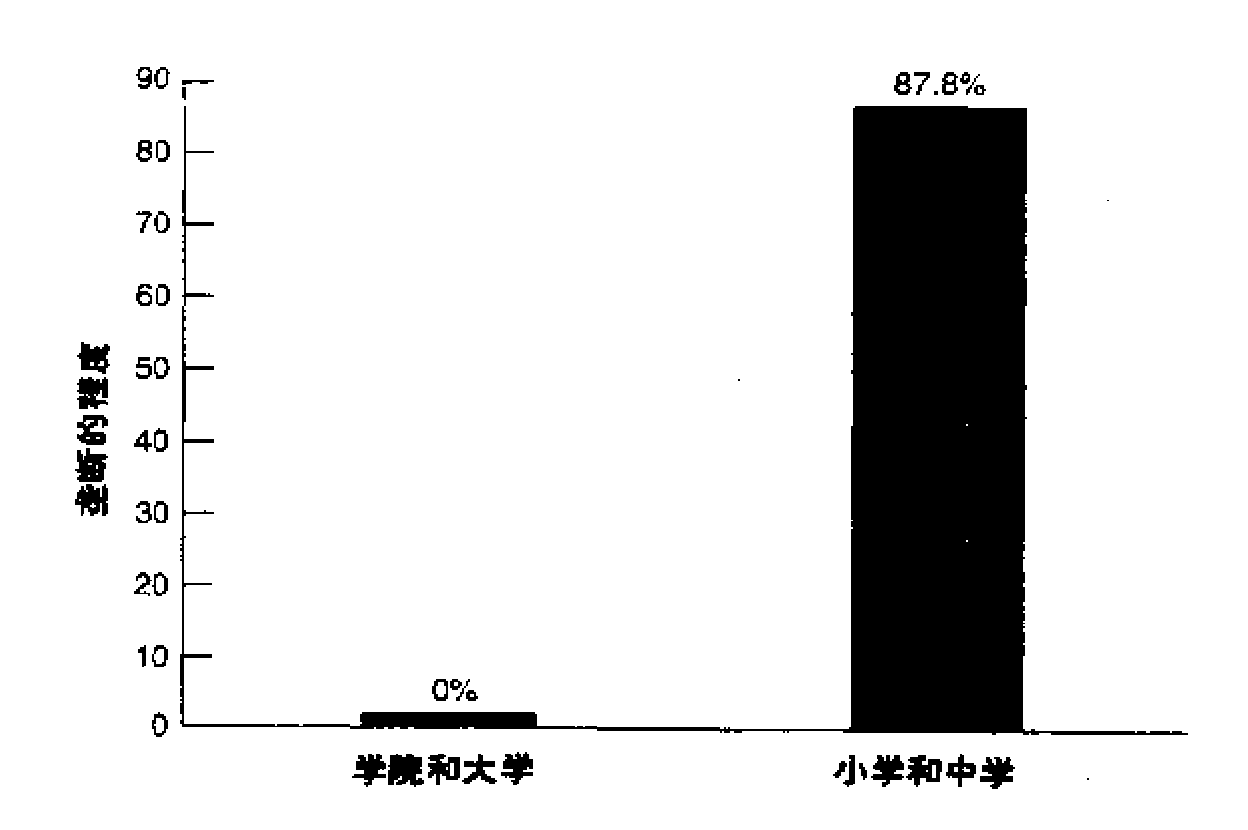


图 11.1

在学院和大学中的垄断与小学和中学中的垄断相比较①



'74 届的毕业生是非常关心这类问题的，他们常常是作为雇主、市民和父母来关心这类问题。许多人为他们不能够帮助解决这些问题而感到遗憾；一些人对解决教育问题进程的缓慢感到灰心。

在这里我们有必要谈到美国的高等教育。尽管美国的学院和大学也存在许多的问题，但几乎每一个人都认为它们比小学和中学的教育要好得多[11]。大学和学院都

---

① 数据来自 1992 年美国统计摘要，138 页，图 210。

有巨大的学生数量，服务于数千个地点，它们两者都经历了过去一个世纪迅速的增长。小学和中学教育的辩护者指出，高等教育承担的是容易得多的任务。这既对也不对。但下面的结论毫无疑问是正确的：高等教育中，垄断的成分是零，而低层次教育中，垄断的成分大约是88%。公司的经历告诉我们，这样一个因素的差异，可以产生绝对严重的后果。

由于我不是基础教育的专家，所以并不想对各种教育改革的建议妄加评判。但在观察了'74届毕业生近20年后，我对这样一个结论是非常清楚的：除非我们能提高早期教育的水平，否则，在下一个10年，许多人将会发现他们连达到工作中的中等水平也十分困难；除非我们能帮助学校增强学生们的竞争动力和终身学习的愿望，否则，我们将不得不忍受相应的后果。这个结论对每一个美国的商人都是适用的。

美国高等教育的状况与初等教育相比确实要好得多，但不能因此就听不进批评的意见。实际上，美国的高等教育还没有大量培养出能在经济发展第三阶段的竞争环境中游刃有余的高级人才。这也许是由与12年制初等教育同样的原因——太多的成功——造成的。学院和大学的总销售额已从1946年的10亿美元，增加到1991年的近1640亿美元[15]。尽管竞争已使大学教育有了一些

改变，但人们仍可以发现，大学教育对迅速发展的外部世界注意不够。大学很容易进入在外人看来是十分希奇古怪的运行轨道。有时，这些行为是富有创造性和合适的，但有时，它们已脱离了社会的需要。

商业学科的教育在这里特别值得一提。批评者们已指出，至少在过去的15年中，商学院并不总是生产出美国经济发展所需要的"产品"[16]。这主要是指商学院培养出来的许多毕业生还没有具备与人交往、领导和团队协作的能力，这些能力显然对公司提高竞争能力是十分必需的。经济发展第三阶段所需要的全球观察能力，在许多毕业生身上也还难见踪影。人们批评他们过分傲慢、以自我为中心、追求那些对社会没有多少益处的赚钱的行业。如果商学院能同它们的毕业生保持密切的联系，那它们就能明白这些批评有一定的正确性。但许多商学院并不像它们应该的那样去熟悉毕业生的职业经历，因为它们都太忙于校内的事务。这种状况是由多种原因造成的，但成功是其主要的原因。在过去的30年到40年，商学院的收益有了巨大的增长，1960年，只有不到75,000拥有工商管理硕士学位的人在全球工作，今天这个数目已超过1，250，000人；1960年，大约有52，000人从美国的大学得到了商科学士学位，但到了1990年，这个数字就变成了250,000。从1979年开始，商业管理专业已成为美国大学里最普遍的专业[17]。

'74届毕业生的经历告诉我们：工商管理硕士的教学计划以及大多数专业的高等教育，在愈加快速发展变

化的世界中，面临着大幅度改革的迫切需要。如果说，学校需要停下来讨论一些基本的问题，现在就是时候了。最重要的问题也可能就是最基本的问题将是：高等教育在今天应该扮演什么角色？那些把眼光紧紧盯在自己开设的专业上的学院和大学，往往有一种把它们的任务理解为仅仅是传授某一领域专门知识的倾向，研究性的机构尤其如此。在'74届毕业生的案例中，我们可以发现哈佛忽视了一些知识领域，包括对美国以外的国家、小商业和小企业、大企业中存在的问题、管理和领导有什么区别等等方面的情况讲授得太少。不过，尽管如此，这115名毕业生的确干得不错。但这并不意味着哈佛商学院与这些问题没有关系；也不意味着它承担着较小的责任；同样也并不意味着它所做出的贡献只是单一的知识传授。当我和'74届毕业生谈到这一问题时，他们总是强调第三个方面。强调学校是如何帮助他们发展了分析和解决问题的能力，培养他们的自信心，给他们创造与一些工作和公司接触的机会[①]鼓励与他人建立和发展友谊。

也许，在这里同教育的核心问题相联系的基本议题是：几十年来，人们把学校教育的任务仅仅理解成是为年轻人未来的工作和生活作准备。最没有能力的学生也从高中毕业，其他人则可能得到大学甚至研究生院毕业

---

① 另一些对有声望的商学院的批评是认为它们只是昂贵的就业代理机构。'74届的大多数同学认为哈佛商学院有安置和招募的作用，但这只是众多作用中的一种。

的文凭。然后，他们去工作和生活，学习任务就已完成了。但21世纪要求这种学习必须继续下去，不仅仅在需要时，而是贯穿于一生。在经济发展的第三阶段，竞争层次的增多会带来愈来愈多的变化。如果一个人只是运用他或她过去学到的知识，在严峻的劳动力市场上，他们就会发现愈来愈多的竞争的困难。经济的压力会促使增长达到极限，但它也会导致死亡。适应这种变化是不容易的。终身学习的观念是对教育核心思想的挑战。例如，为什么商学院可以给25岁的人提供两年制的学位教育？却不可以给25岁的人提供一年制的培训？给28岁、31岁、34岁的人提供一个月的培训？为什么不能减少学校和工作的区别？或许工商管理硕士的课程也可以在校园课堂外进行。今天，技术的飞速发展已经为这些设想提供了越来越多的可能性。

'74届毕业生的经历告诉我们，教育的主要任务是培养学生对学习的兴趣、培养学生对知识的渴求和如何学习的方法，以适应不断变化的客观环境。我想，哈佛在1972和1973年是做到了的，至少是在一定程度上。当时，它的一些课程非常具有挑战性。学校反复引导这些未来的工商管理硕士去面对困难、迎接挑战、勇于冒险并从艰苦的环境中学到更多的东西。通过这种方式，不仅使他们投入紧张认真的学习中，也使艰苦的环境对他们而言变得不那么可怕了。这就为日后他们在工作中遇到严峻的挑战时，能勇敢地面对挑战，找到成功的机会

并使自己更快地成长打下了基础。[①]

几十年来，许多教育者一直在呼吁大学的教育应不仅仅是知识的传授，而且还应注重技能和价值观的培养，这样，即使是某一方面专业知识过时了，大学教育仍然可以对人们有用。不幸的是，大多数学校只是把这些呼吁停留在他们的嘴边，而没有付诸行动。为了帮助他们的毕业生在二十一世纪的工作中取得成功，这种情况必须得到改变。

在过去的50年中，随着高等教育的迅速发展，一些顶尖的学校发现他们不得不面对这么多的申请者，以致于他们很难作出选择。今天，哈佛商学院的录取率是1：6，一些最好的学院和研究生院的法律、医学和商务专业的申请人多得让人惊讶。为了进耶鲁法学院或斯坦福医学院，成功者从他的早年学习开始，需要越过数百个障碍。结果这些学校，比如像哈佛商学院，得到的不仅是极有才华的学生，而且也是极有竞争能力的学生。从'74届毕业生的经历中，我总结出从这些学校毕业出来的学生之所以成功的关键原因：入学资格的审查给这些学校

① 当我在1993年写这些东西时，哈佛商学院已经开始了一次最大规模的对工商管理硕士培养计划的重新评估。根据我对这次检查所了解的情况，我不认为在鼓励学生迎接挑战方面，1993年比1974年做得好多少。我期望着通过人们在这次评估中所提的建议，能改变教育方面存在的问题。

带来了高水平的和极有成功愿望的优秀学生。

今天进入这些大学的具有强烈的竞争意识的学生们，有的在没有固定的宗教信仰的环境中长大；有的成长在“价值自由”的学校中；有些是生长在单亲的家庭中。情况似乎比'74届毕业生要复杂一些。当今天的学生毕业后，他们进入的将是一个变化更快，比这个世纪的大部分时候更少教条的世界中。这些具有高度竞争力的人们，面对一个更加开放的商业环境，加之某些人道德规范的薄弱，如果二者结合到一起，显然是危险的。

十多年来，一些人极力主张在商学院、法学院和医学院中讲授道德课程。[①]但大多数学校反对这样做。一些人争辩说，不可能对25岁以上的人再讲授什么价值观。其他一些人说，在一个多样化的世界里，再推行一套理想是不合适的。这两种争辩都有一定的道理。但也有很多不合理的成分。

不管他们想不想这样做，学校教育总是要涉及到道德问题的。在管理教学中，每天都给学生们布置了大量的案例供他们阅读，然后在导师的指导下，根据所学的专业，就一些问题进行讨论。有时，在这些案例的背景中隐藏着很宽、很大的道德问题，但导师们多半忽略了它们，然后引导学生也忽略它们，因为它们远离着课程

---

① 例如，在哈佛，这种主张主要来自德里克·博克（Derek Bok）校长。对企业发展目标这样一些最重要的问题，是肯定需要好好讨论和分析的。如果没有远大的目标，具有高度竞争力的人就会像没有导向装置的火箭一样，虽强大有力、令人眩目，但潜在的破坏性也很大。

的主题。这样的做法，无意中给学生这样一个信号，在一生中做睁眼瞎也是可以被接受的，只要注意属于专业范围的事实，可以忽视更广泛的后果。

商学院明显需要花更多的时间来讨论一些更大的和更软性的其它的问题。例如：什么是工作中的成功？大多数'74届毕业生显然是把成功与在令人满意的工作中获得高收入，同时对社会有益并且不损害家庭生活等同起来。这样的定义是不是太重视收入，而小看了其它因素？换句话讲，第七章里的3.05的社会贡献平均分是不是像它应该的那样高？要在这批毕业生中找到一个这样的典型，即只追求自己的所得，而不顾对他人的影响是不可能的。尽管如此，在读了这本书的手稿后，这115名毕业生中的一些人认为：3.05分显然是太低了一点；工商管理硕士的培养方案中，对成功的理解太注重经济上的含义。

近来学生团体多样性的增加，也意味着许多的问题和机会。当来自美国中上层的男性白人，占到哈佛商学院和其它类似机构四分之三的比例时，他们可以不加思索地谈论价值问题而不会遇到什么困难。而现在，学生集体中（在一些较低学历的学生团体中）包括了大量的女性、外国人和其他人种，那些与过去相同的价值观会导致误解和冲突。在这样的情况下，再进行价值观的讨论是要冒很大风险的。但避而不谈这样一种处理方法却更有害，并且在将来会造成更大的麻烦。

由人口的多样化带来的机会是创造一种面向21世

纪的价值观。多样化造成了冲突，但它也可以导致创新。假如说有一个领域需要人们去进行创造性活动的话，那就是学院和大学中的道德训练。

对于那些认为这样的评论是不公正的人来讲（他们认为美国的大学是世界上最好的大学），请考虑下面的事实。高等教育已不再是设在象牙塔里的小小的行为。今天，它已经成为一项巨大的事业。从历史上大部分时期看，在商业和其它领域中扮演重要角色的人中，大多数人并没有相当于今天高中文化程度的教育水平，更不要说研究生的教育水平了。但现在，这种情况有了很大的改变。①从整个社会来讲，我们对大学的教育寄予了很大的期望：它不仅仅是传递知识的工具，而且是使我们在地球上的生活变得更美好的力量。当高等教育只是小作坊式的行业时，它对社会只产生很小的影响。但在今天，它的任何一个错误都将对我们的社会产生巨大的影响。

甚至在'74届毕业生中，那些对他们的工商管理硕士教育大部分满意的人来讲，他们仍然认为大学和商学院可以办得更好。哈里·特纳（Harry Turner）说道："就像公司知道它们应该不断上进、永不知足并很灵活地适应变化了的环境一样，大学也应该做到这一点。"这对小型的学院、大型的州立大学、甚至对哈佛商学院都是言之有理的。

---

① 一个有趣的例证是克林顿的内阁，在最重要的20名内阁成员中，有16人拥有研究生学位[18]。

由于哈佛商学院和其它著名大学的毕业生的表现是如此成功，人们自然就很容易忽视特纳的劝告。假如不破裂的话，就让它尽量地好吧。但近年来，在通用汽车公司、IBM 公司和希尔斯集团的雇员中，这种漠视劝告的态度是愈来愈少了。在一个快速变化和竞争的世界里，过去的成功并不能保证将来的成功。恰恰相反，过去的成功要延续到将来日益困难。我们必须正视这个现实。对教育机构、公司和我们个人来讲，都是如此。

注 释

导 言

1. 这些课题更详细的报告反映在《管理中的权力》(NY：A-macon，1979)，以及其它几本由 The Free Press 出版的书中：《总经理》(1982)，《权力和影响》(1985)，《领导的因素》(1988)，《变革的力量：领导与管理的差异》(1990)，《企业文化和经营业绩》(1992，与杰姆·赫斯克特合著)。

2. 沙因 (Schein) 在许多地方报道过这种工作的结果，特别明显地体现在《职业的动力》一书中，Reading，Miss.：Addison—Wesley，1978 年。

3. 见《生活的改进》，乔治。韦兰特著·波士顿：Little，Brown and Co.，1977 年)。

4. 在 1973 年的冬天和 1974 年的春天，我与 150 名哈佛商学院的工商管理硕士商谈了让他们参与一项有关管理职业的研究项目。有一半的人参加了“自我评价和职业发展”的选择项目。其余的人作为一组参加全部必修的课程。所有的人都同意在之后

的5年到10年，提交年度的问卷报告，并同意接受偶然的接见。那些参加了自我评价项目的学生都提交了心理测试报告。

1975年的1月，我寄出了第一份问卷。另一份在1976年的1月寄出。第三份和第四份在1977年和1978年分别寄出。115名毕业生回答了这些问卷中所有的问题，25名毕业生没有回答问题，另外10个毕业生回答了一次或两次问卷。在基本的比较尺度上，如年龄、学习成绩、父母的社会和经济地位，把这115毕业生同1974年毕业的其余毕业生相比较，我发现他们是相似的。所以，我把其余的35名毕业生从研究中去掉了。在我持之以恒的跟踪研究期间，剩余的90%人对每一次的问卷都作出了答复。

这样的问卷持续了数十年；1992年的情况已与1975年大不相同了。大多数的调查都涉及了广泛的问题，诸如对工作和生活的满意度。几乎每一次问卷都包括了一个同样的问题：在过去的12个月中，你遇到的最关键的问题是什么？在研究过程中，有过三次会面的机会，我选择了一些人来作为交谈的对象。37人是在1979年，52人是在1984年，83人是在1991—1992年。这些交谈通常是没有固定模式的，约持续一个半小时，一般是在交谈对象的办公室或家里进行。

第一章　美国梦依旧存在吗？

1. 所有的名字都是假拟的。
2. “幸福词典，1958”，1958年8月《幸福》杂志的增刊。
3. 见德博拉J·卡特和安德鲁G·马利察、博依奇·桑编撰的“1989高等教育事实记录书”，美国教育委员会，纽约：麦克米兰出版社，1989年。
4. 《幸福》杂志，1974年5月，225页。
5. 见罗斯·佩罗特：“协调我们的立场：怎样收回我们的国

家"，纽约：Hyperion，1992 年，14 页。

6. 见弗兰克 S·利维和理查德 C·米歇尔著的《美国家庭的未来经济：收入和财富的趋势》，华盛顿特区：城市研究出版社（Urban Institute Press，1991 年）.

7.《新的个人》，纽约，哈勃·科利斯，1991，第 2 页。

8. 1992 年关于为第一职业雇主工作期限的考察报告。

年度	'74 组的%	年度	'74 组的%	年度	'74 组的%
1	15%	7	6%	13	3%
2	24%	8	2%	14	1%
3	9%	9	2%	15	2%
4	6%	10	2%	16	1%
5	8%	11	3%	17	0%
6	3%	12	2%	18	13%

9. 关于从 1974～1992 年工作职位更换情况的考察报告。

数目	班上的比例（%）	数目	班上的比例（%）	数目	班上的比例（%）
1	0%	6	12%	11	9%
2	0%	7	9%	12	8%
3	2%	8	18%	13	1%
4	4%	9	8%	14	1%
5	10%	10	17%	15	0%

10. 有关他们工作的经历：

	1975	1979	1984	1989	1992
· 工作助手或被训练人	27%	0%	0%	0%	0%
· 商业职业（分析员，咨询员，会计员，计划员，工程师，等等）	55%	23%	14%	9%	7%
· 经理	11%	53%	35%	17%	13%
· 企业家	5%	11%	18%	36%	41%
· 执行总裁	2%	12%	31%	36%	39%

11. 从事的岗位：

	1975	1979	1984	1989
· 营销和销售	30%	29%	12%	15%
· 财务	17%	19%	16%	14%
· 会计/控制员	13%	12%	6%	4%
· 综合管理	13%	21%	56%	54%
· 生产/作业	10%	9%	7%	5%
· 其它	17%	10%	30%	8%

12. 1992 年《美国统计数据摘要》，462 页，表 732。

13. 《联邦储备报告》，1992 年 1 月，第 3 页。

14. '49 届班的数据见《幸福》杂志，1974 年 5 月。

15. 在这儿，我是指 2012 美元，而不是 1992 美元。

第二章　不寻常的职业道路

1. 在十八世纪初期，新英格兰的纺织工业在美国是最大的，它们通常有 75—80 名工人。参见艾尔弗雷德·钱德勒 Jr.，剑桥，马萨诸塞州：哈佛大学贝尔纳普出版社，1977，

钱德勒争辩说，在1860年以前，最主要的劳动力是在1000人规模以下的机构里工作。在19世纪60年代和70年代，技术发展和工业革命使许多中型和大型的的机构开始在美国出现。小型企业没有能力建设地区性的和全国性的铁路系统，所以，大企业被创立出来做这项工作。对于电报和电话也是同样的。由于这些通讯和交通创造了愈来愈大的商品需求市场，大的工厂被建立起来了以充分利用新技术可能带来的规模经济优势。当大量廉价的商品和服务被生产出来后，生活标准和生活期望值也随之提高了，这样，又意味着更大的市场、更大的工厂和商店来服务于这些需求，如此类推。

2. 参见钱德勒的相关论述。
3. 见J. H. S. 博萨德和J. F. 迪沃特《大学的商业教育》，费城：宾夕法尼亚州出版社，1931年。
4. 见《一个时代的里程碑》，梅尔文T. 科普兰著，波士顿：小布朗出版社，1958年，72页。
5. 见博萨德和迪沃特，op. cit，23页。
6. 关于这项工作的详细描述请见由弗里·罗特利斯伯格和威廉·迪克森合著的《管理和工人》一书，该书由剑桥，马萨诸塞州，哈佛大学出版社1938年出版。

7. 关于哈佛商学院的工商管理硕士们在哪里工作，1975—1991年的情况如下：①

1975 1983 1992

① 没有包括那些已经退休的或已经退出工商管理硕士们应从事的职业（如，成了作家）。

超小型企业（1—100个雇员）	7%	22%	33%
小型企业（101—1，000个雇员）	21%	21%	29%
中型企业（1001—10，000个雇员）	35%	26%	15%
大型企业（10，001—100，000个雇员）	33%	38%	20%
超大型企业（100，001以上个雇员）	3%	3%	3%

8. 确切的数据很难获得。其理由已在第五章中作了解释。哈佛 商学院的工商管理硕士中，已有相当多的人去了小型企业。在 过去的30—40年，这个数量一直处于上升的趋势。
9. 这个数据建立在1989年这个班毕业生30周年的聚会时进行的一项问卷调查基础上。
10. 《社会的结构和学习的环境》第50页，查尔斯（奥斯著，波士 顿，哈佛大学，商业管理研究生院研究部，1963年。
11. 在另一个极端，只有很少的人正确地预见到了许多毕业生会成 为企业家。但这一企业家群体人数仍不很多。
12. 利用了'73年后机会的人和没有这样做的人之间，其收入的差距：

	1991中等全部收入	1991年平均的全部收入
小型企业	$200000	$400000
中型和大型企业	$180000	$26700

	1991中等全部收入	1991平均的全部收入
企业家	$210000	$612000
非企业家	$16500	$178000

非制造企业	$200000	$390000
制造企业	$150000	$170000

13. 在利用了'73年后机会的人和没有这样做的人之间，在职务上的差异：

	拥有主席、总裁、首席执行总裁或业务负责人头衔的人数比率%
小型的企业	42%
中型和大型的企业	16%
企业家	56%
非企业家	15%
非制造企业	33%
制造企业	31%

第三章 '73年后的经济环境

1. 米歇尔·詹森林最近总结到，1973年是一个新的经济时代开始 的里程碑。他的观点是有趣的，因为结论是建立在与本书很不相同的分析方法基础上的。见"现代工业的革命和对内部控制系 统的挑战，"《财经杂志》，1993年7月，831—881页。
2. 见《奖赏》，丹尼尔·耶金著，纽约，西蒙&舒斯特出版公司出版，1992年，605—615页。
3. 这种思考美国大公司资本主义的方法是基于至少12位作者的 专著之上的。但在这里陈述的公式和图3.1中的总结是在写这 本书时，作了一些研究后得出的。
4. 见艾尔弗雷德·钱德勒，Jr.《看得见的手》，剑桥，哈佛大学出版社，1977年。
5. 495项重要的发明、发现和革新陈列在《1993世界年鉴》

中，其中有 145 项是美国人在 1880 年—1930 年期间作出的。没有任何 其它的国家、在其它的任何时期，像这 50 年这样，有这样高的 发明/发现/革新率。见 178—181 页。

6. 1930 年的数据来自于《1993 世界年鉴》，395 页。更早期的有 关马萨诸塞州 1855 年的数据，来自于《历史的数据：殖民时代到 1970 年》，美国人口统计局，华盛顿特区，美国政府印刷 办公室。1970 年，56 页。
7. 《历史的数据：殖民时代到 1970 年》，美国人口统计局，华盛顿特区：美国政府印刷办公室，1970 年，56 页。
8. 1970 年的数据来自《1993 世界年鉴》，395 页。1930 年的数 据是一个估计数，它是基于 1990 年官方对贫穷的定义、1930 年 中等的家庭规模、1929 年中等家庭的收入、CPI 通货膨胀折算体制之上的。1929 年的收入数据来自于布鲁金斯研究所的 数据，由凯文·菲力普斯在《破灭中的观点》中的报道，纽约，兰登书屋，1993 年。
9. 数据来自《联合国的工作》，罗伯特 B·赖克著，纽约，维他杰市，1992 年，56 页。
10. 《贸易统计年鉴指南》，国际货币基金组织，1974 年—1992 年。
11. 数据是为 1974 年和 1989 年的单位生产量。见《工业统计年鉴》，联合国，1976 年和 1989 年的出版。
12. 见《年度统计报告》，美国钢铁研究所，1976 年和 1991 年版。
13. 1974 年和 1989 年为单位生产量。见《工业统计年鉴》，联合国，1976 年和 1991 年版。
14. 见《维德自动化年鉴》，维德通讯，1975 年和 1991 年版。

15. 见《企业文化和经营业绩》，约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特 合著，纽约，Free Press 出版社，1992。
16. 《1993 世界年鉴》，第 160 页。
17. 见《联合国的工作》，罗伯特 B. 赖克著，纽约：Vintage 出版公司，1992 年，第 105 页。
18. 见《Liar's Poker》，米歇尔·刘易斯著，纽约，Norton，1989，35、36 页。
19. 所有的数据来自于 Kemper Financial Services.
20. 见《联合国的工作》，纽约：Knopf，1991，82 和 83 页。
21. 见戴维 L. 伯奇，"隐藏的经济"，华尔街日报，1988 年 6 月 10 日。23R 页。
22. 美国 5%的最高收入者，在 1928 年占全部个人收入的 34%。到 1946 年，他们占的比重下降了近一半。在同一时期，1%的最 高收入者的收入，从占全部个人收入的 19%下降为 7. 7%，见《美 国的历史统计：殖民时代到 1957》，美国人口统计局，华 盛顿特区：美国政府印刷办公室，1960 年。最富的 0. 5%的纳税者，他们的累计收入的比重在 50 年代和 60 年代持续下降。直到 1973 年达到谷底，之后开始上升。见罗伯特·巴罗的"不平均和它的 魅力"，华尔街日报，1993 年 2 月 10 日，编辑页。
23. 从 1977 年到 1990 年，最穷的美国人的收入下降了 5%。《联合 国的工作》，罗伯特 B·赖克著，纽约：Vintage，1992，第 7 页。最富的 1%的人和最穷的 195 的人之间的差距在进一步扩 大，见凯文·菲利普斯著的《沸点》，纽约，兰登书屋，1993。
24. 见，《天才的代价》（The cost of talent），德里克·博克

著，纽 约，Free Press，1993。

25. 见，“在错位工人中的再就业的增加，”美国劳工部，劳动统 计局，BLS 新闻，USDL 86—414，1986 年 10 月 14 日。
26. 据《今日美国》的报道，1993 年 3 月 1 日，第 70 页。The NFL Players Association 1993 年 9 月宣布，1993 年的平均收入 是 643000 美元。
27. 统计来自各期《美国律师》。
28. AMA 人口统计数据。
29. 见，例如，“大学毕业生就业矛盾数据整理”(Reconciling conflicting Data on jobs for College Graduates)，丹尼尔·赫克著，《劳动评论月报》(Monthly Labor Review)。1992 年 7 月。
30. 见《世界年鉴》，1994 年，355 页。
31. 《财经世界》杂志的相关报道。
32. 见“不平均和它的魅力”，罗伯特·巴罗著，华尔街 日报，1993 年 2 月 10 日，编辑页。
33. 见《能源评论年鉴》(Annual Energy Review)，1988 年，143 页。
34. 统计来自联邦储备局。
35. 再参见赖克在《联合国的工作》一书中的讨论，纽约：Vintage，1992 年，202 页。

第四章　小企业的创立和成长

1. 由于小企业不像大公司那样为年轻人提供暑期工作，那些愿意去小公司工作的毕业生，常常终止他们在大公司里的暑 期工作。

2. 甚至在班上，也清楚地显示出这种关系：

	在制造企业工作	在非制造企业工作
大型公司	40%	60%
中型公司	24%	76%
小型公司	17%	83%

3. 来自于“幸福指南，1958，”1958年《幸福》杂志8月增刊。
4. 《幸福》杂志，1992年7月27日，“全球500家企业指南”。
5. 《经济学家》，1986年2月3日。
6. 《幸福》，1992年8月24日，第213和214页。
7. 许多人都证明过这一点，包括我自己。见，例如，我的三本书：《领导的艺术》，Free Press，1988；《变革的力量：领导与管理的差异》，Free Press，1990；《企业文化和经营业绩》，与吉姆·赫斯克特合著，Free Press，1992。
8. 参见，《黑暗中的预言家》，戴维·卡恩斯和戴维·纳德勒合著，纽约：Harper Business，1992。
9. 《新闻周刊》在1971年曾作过一个封面故事“蓝领的蓝色”（The Blue—Collar Blues”（5月17期，第80—86页上）。
10. 见《工作的重新设计》（Work Redesign），理查德（哈金曼和格雷格·奥尔德姆合著，Reading，Mass.：Addison—Wesley，1980年.

11. 在不同规模的企业中，满意度的比较：

	小型	中型	大型
·工作中的自主性	6.36	5.95	5.74
·工作只是一件劳动	6.02	5.53	5.2
·在劳动过程中，工作 自身给予了信息	5.79	5.03	5. 38

标准＝1—7，例如：1＝很小—对我个人来说，什么时候和怎样完成 工作，都不是我能作主的；4＝适度的自主—许多事情是标准化的，不在我的控制之下，但我能作一些决定；7＝很大的—……完全负责。参见《工作的重新设计》，理查德(哈金曼和格雷格(奥尔 德姆合著，附录 A，Reading，Mass.：Addison—Wesley，1980 年.

12. 参见《追求杰出》，纽约：Harper and Row，1982 年。
13. 表面上，图 4. 4 和 2. 4 是不一致的。其实不然。在图 2. 4 中，收 入的差别是大的，因为：a) 数字是中等的，而不是平均的。b) 数字包括了企业家和非企业家，以及非制造企业和制造企业的 差别。
14. 来源：Kemper Financial Services.
15. 来源：美国运通公司的研究，《幸福》杂志，1993 年 6 月 14 日，第 10 页。
16. 《幸福》杂志报道，1993 年 6 月 14 日，第 22 页。

第五章　为大公司提供咨询和支持

1. 参见《没有理由的时代》，波士顿：哈佛商学院出版社，1990

年。

2. 参见《网络和组织：结构、形式和行动》，由尼丁·诺利亚和罗 伯特G(埃克尔斯编辑，波士顿，马萨诸塞州：哈佛商学院出版 社，1992年。
3. 参见迈克(哈默和吉姆(钱普著的《公司的再推进》，(Re — engineering the Corporation)，纽约：Harper Business，1993年.
4. 在我1985年的《权力和影响：超越正式的权力》一书中，对 这一观点作了更为详尽的讨论，该书由纽约：Free Press 出版。
5. 关于公司边界点的讨论，请参见约瑟夫L. 巴达拉科，Jr. 著的《知识的连接》(The Knowledge Link)，波士顿：哈佛商学院 出版社，1991年。
6. 支持这种广泛归纳的观点，可以在过去十年中的许多报告中 找到。参见，我的两本书：《总经理》(纽约：自由出版社，1982)和《权力和影响：超越正式的权力》(纽约：自由出版 社，1985)。
7. 统计数据是基于由哈佛商学院职业发展办公室所作的问卷调查 之上的。
8. 从全班20%的人对问卷调查所作的回答中得到的。来源：哈佛 商学院就业办公室。
9. 来源：《顾问新闻》(Consultants News)，1992年9月，肯尼迪 出版社，第1页。
10. 参见"工人们被迫从事更低收入的工作，"克莱尔·安斯伯里 著，华尔街日报，1993年3月11日，第一页。
11. 参见《商业周刊》1993年4月12日的封面故事，第58—65页。

第六章 提供领导艺术

1. 这项工作在我的著作《变革的力量：领导与管理的差异》纽 约，自由出版社，1990）得到了更为详尽的讨论。
2. 关于领导的这些发现，同近来报道的其它大多数有关领导的研究 一致的。参见，《领导者》，沃伦·本尼斯和伯特·南斯合著，纽约：Harper，1985.
3. 除了在《变革的力量》一书中所陈述的观点外，也请参见《企业 文化和经营业绩》，我 1992 年同吉姆·赫斯克特合著的书，纽约：自由出版社。
4. 这种变化的一个好例子和领导怎样促进这种变化，请参阅《控制你自己的或别人的意志》，若埃尔·蒂奇和斯特拉特福德·舍曼著，纽约：Doubleday，1993。
5. 参见《企业文化和经营业绩》的证据，特别是第四章。
6. 参见我的《企业文化和经营业绩》一书。
7. 在一系列的研究中，我发现工作发展过程中的这一点。参见，《总经理》，第三章，纽约：自由出版社，1982。
8. 在 1985、1986 和 1987 年作的一系列研究中，我发现大公司 常常拥有种种文化，这些文化自动地决定了他们在执行总裁位子 上应该发展的领导能力。见《领导的艺术》，纽约：自由 出版社，1988。
9. 这个问题的进一步的讨论，见《变革的力量》第八章，纽约：自由出版社，1990 年。
10. 当商业政策必修课在一些高年级开时，它是一项相对较强的领 导课程。但这还不是普遍的情况。

第七章 作出决策

1. 统计资料来自《组织男性的死亡》，阿曼达·贝内特著，纽

约：William Morrow，1990年，131页。

2. 见《联合国的财富》，1776年。

3. 来源：各种心理测试数据的分析是取之于1973年全部小组的一半。

4. 见《Liar's Poker》，米歇尔·刘易斯著，纽约：Norton，1989年.

第八章 竞争驱动

1. 有关性别、种族、国籍和社会等级：

父母的社会和经济地位	白人美国男性	所有其他的美国男性	外国男性	所有的女性
上等阶层	10(9%)	0%	4(4%)	2(2%)
中上阶层	42(37%)	1(1%)	9(8%)	4(4%)
中层阶层	23(2%)	0%	1(1%)	1(1%)
中下阶层	12(11%)	1(1%)	1(1%)	0%
下层阶层	0%	1(1%)	0%	0%

来源：自调查

2. 有关1960年的家庭收入：

	'74届工商管理硕士的家庭	所有其他美国家庭①
0—2999美元	4%	21%
3000—5999美元	11%	33%
6000—11,999美元	38%	35%

① 数据是从1960年的人口统计编纂而来：最后的报告PC(2)—4b.华盛顿特区。

12,000--29,999 美元	28%	8%
30,000—149,000 美元	17%	1%

3. 有关父母的教育水平：

	'74 届工商管理硕士的父亲们	所有研究生的父亲们（60 年代中期）①	所有美国的男性（1972—82）②	'74 届工商管理硕士母亲	所有研究生的母亲们（60 年代中期）	所有美国的女人（1972—82）
研究生院	5%	13%	36%	4%	9%	54%
一些高中	9%	28%	9%	5%	27%	12%
高中的高年级	10%	23%	16%	28%	34%	24%
一些学院	20%	12%	9%	24%	16%	6%
学院高年级	28%	12%	4%	28%	11%	4%
硕士学位	18%	4%	2%	12%	1%	1%
博士学位或相当的	10%	8%	1%	0%	1%	0%

4. 有关父亲的职业：

	'74 届工商管理硕士	所有的研究生（60 年代中期）③	所有美国的男性工人 1960
经理	35%	18%	11%
专业人员	31%	24%	11%
白领	14%	38%	20%
蓝领	16%	19%	48%

5. 有关他们的父母和年龄在 60 岁的祖父母、外祖父母，在 1984 年的 财产：

---

① 数据从《教育统计文摘要》编撰。美国教育部，华盛顿特区，1969。

② 数据从《总的社会观察》编撰（1972—1982），国家民意研究中心，芝加哥大学，1972--1982。

③ 数据从《人口统计》编撰，1960。最后的报告 PC（2）—7a. 华盛顿特区。

	父母	祖父母	外祖父母
0 --4999 美元	2%	9%	11%
5,000—19,999 美元	7%	21%	24%
20,000—99,999 美元	23%	36%	29%
100,000—499,999 美元	36%	19%	18%
500,000—2.5 百万美元	25%	12%	11%
大于 2.5 百万美元	9%	4%	7%
中等	$ 200000	$ 60000	$ 60000

6. 他们上的大学的质量：

非常有竞争力和很有竞争力	55%
高的竞争力和有竞争力	42%
缺乏竞争力	1%
没有竞争力	2%

来源：数据摘自《美国学院的巴伦人物简介》中编撰，Woodbury，纽约：巴伦教育系列丛书，1980 年。美国绝大多数的学校被列 入"缺乏竞争"和"没有竞争"的范围。图中包括了所有美国 的学校。7. 在大学的表现：

1%的顶级	9%
5%的顶级	31%
10%的顶级	52%
25%的顶级数	77%

来源：自我的报告。

8. 有关工商管理硕士们在学院和高中参加课外活动的情况：

社会学术俱乐部的成员	87%	是社会学术俱乐部的最高 5 位领导之一	55%
学生政府的成员	68%	是学生政府的最高 5 位领导之一	34%

学校体育代表队的成员	60%	是学校体育代表队队长或主要负责人	26%
一份出版物的工作人员	45%	是出版物最高的5位领导之一	29%
音乐或戏剧团体的成员	40%	是音乐或戏剧团体的成员	9%

来源：自我的调查。

9. 大学所学的专业：

	'74届工商管理硕士	所有的美国人（1967年—1968年）[①]
工程学	32%	6%
经济学	18%	2%
其他社会科学	15%	17%
商业管理	10%	13%
物理学、生物学和数学	11%	12%
人文学科	11%	16%

来源：《教育统计文摘》(Digest of Educational Statistics)，美国教育部：华盛顿特区，1969年，第82页，表格112。

10. 管理学研究生入学考试(GMAT)成绩：

	'74届班	1972年所有参加考试者
25%最高成绩者的平均分	649	525
中等的分数	625	475

① 数据从《教育统计文摘》编撰，美国教育部，华盛顿特区，1969。

②

最低的25%的人的平均分数	587	400

米源：数据是来自《ATGSB成绩的应用指南》第72—73页。ETS：普林斯顿，纽约，1973年。

11. 有关价值：[①]

5894 名男大学生	'74届班	8369名大学生	
理论	41.47	39.80	43.09
经济	45.61	39.45	42.05
审美	41.73	40.29	36.22
社会	38.44	39.34	37.05
政治	46.46	40.61	43.22
宗教信仰	25.92	40.51	37.88

有关在心理测试数据和个人历史方面的一些共同的主题：

主题	与主题的%	主题	与主题的%
权力—地位	84%	非工作的关系	61%
集体工人	65%	金钱-安全	57%
实用主义的	62%	独立的	54%
多样化	62%		

① 数据摘自“价值的研究，手册”，奥尔波特、弗农、林兹。波士顿：Houghton Mifflin，1960，11页。

② 平均的分数来自奥尔波特、弗农、林兹(Lindzey)的“价值的研究”(Study of Values)的问卷调查。

12. 有一半的人参加了 1973 年秋的一门选修课"自我评价和职业 发展",它是通过运用心理测试和其他的书面形式进行的。它鼓励学生更加意识到自己的抱负所在。我对学生们各式各样 的梦想的总结就是建立在那门课程的基础上的。

13. 有关他们对教育经历的评价：

	大学前的教育	大学教育	哈佛商学院的教育
愉快的	3.83	3.84	3.57
困难的	2.83	3.29	3.60
不值得的	3.79	4.01	4.30

尺度：1＝从来没有，2＝很少，3＝有时，4＝经常，5＝总是。

14. 这些关于课程的评价的影响，首先是基于 '74 届学生的回答；第 二是根据我过去 20 年在哈佛的经历得出的。

15. 我在这里用"信号"这个词，是意识到这个词已经由马克(斯 彭斯作了一些发展。参见"就业市场的信息"《经济学季刊》(Quarterly Journal of Economics)，87，1973 年 8 月，355— 374 页。

16. 1973 年，115 名学生中有 59 人参加了作为"自我评价和职业 发展"课程一部分的和一系列的心理测试。这些测试后来被用 来确定每一个人的主题(major themes)。因为这些工作是在 1973 年进行的，因此，这些结果不可能由于受到日后的我们经济知识 的影响而发生偏见。

17. 父母的社会经济地位在建构生活方面有着重要的影响。成打的 研究证明了这一点是正确的。例如，布劳和邓肯的研究报道，父 亲的职业和儿子的职业有 40%的关联。

见P. M. 布劳和O. D. 邓肯 的《美国的职业结构》(The American Occupation Structure)，纽约：Weley，1967年。'74届毕业生父母们的社会地位愈高，人们就 愈能找到不工作的母亲，受过良好教育的邻居，同父亲密切的关系，母亲们并不强迫孩子们做什么，父亲们受到敬慕，被看做是 榜样，在孩子们方面，对金钱的期望值愈高，更多的孩子参加预 备学校，更多的孩子考入著名的大学，很少有孩子说，大学生活 是孤独的。父母的社会地位至少在两到三个方面是同这些因素相 关的(统计上明显是.05甚至更高)。尽管所有的证明都说 明父母的社会地位是很重要的，但统计说明，这并不是决定'74届同学收入的主要驱动性的因素。假如父母的社会地位能够决定 孩子的收入水平，那所有中上层家庭的孩子们从平均收入上说，都能达到这115名工商管理硕士的收入水平了。但实际上，情况 远不是如此。同样，假如家庭的经济背景也这样重要，哪些来自 于贫穷家庭的孩子就应该比那些来自于富裕家庭的孩子们的收 入低得多，但实际情况也远不是如此。在'74届班上，背景因素 的影响和1991年的收入并不存在实质上的关系。

父母在60岁时的资产净值(以1984年的美元计)	工商管理硕士们的1991年的中间收入
50000美元或更多	180000美元
100000—499999美元	190000美元
0—99000美元	18500美元

18. 就像父母的社会地位一样，个人智力水平的高低对职业的构成 也是十分重要的。一些职业比另一些职业更需要

智力的水平，不仅在工作本身或在学校里要赢得那份工作。尽管如此，在'74 届班上，智力的高低和收入而水平并没有实质性的联系。

19. 现在，那些不原意或没有能力竞争的人，逐步发现工作和生活 变得愈来愈不愉快了，就是华盛顿的掌权者也感到如此。最相 关的分析单元已不再是一个国家，而是全球。在一个世界经济 更加相互依赖的今天，国家的总统不可能再像 60 年前的罗斯福 或其他人那样，拥有那样大的权力。例如，在 60 年前，个人或 公司很难从高税收/高调节税的地区移到低税收/低调节税的地 区，现在，这种迁移已经变得容易多了。赖克(Reich)写道："在整个 20 世纪的 80 年代，……高技术圈，包括波士顿，已经移向新汗普郡和北罗德岛，最典型的分析认为，主要是因 为那里的税收较低，适合人们的生活。研究者们还发现一种相 似的现象：有技术的移民从他们不得不承担较重税收的地区，迁移到税收较低的国家。从平均主义的欧洲向平均主义较弱的 美洲的"智力的外流"，就为这种现象提供了例证。另一个例 证可以从美国和加拿大之间的移民结构的特点上看到。美国人 中移民加拿大的，一般从事的是低技术构成的生产或服务工 作；许多移民美国的加拿大人，一般具有较高的技术。为什么？两个国家都为工作提供了相似的可能性。有关的不同在 于：加拿大在收入方面有更平均的分配制度，比美国提供更多 的社会服务。因此，少技术的美国人在加拿大找到了一个似乎 更友好的环境，在那里，他们更能享受收入上的安全感；同样，拥有高技术的加拿大人，在美国找到了一个也似乎更友好的环 境，在那里，他们能为自已获得更多的收

人。"摘自《国家的 工作》(The work of Nations),罗伯特 B·赖克著,纽约:Vintage,1992 年,299 页。本世纪九十年代重复了本世纪三十 年代的情况,即需要一个更强有力的和更进步的联合国或 者一位更明智的世界领袖。但实际上,两者都还没有出现。

第九章 终身的学习

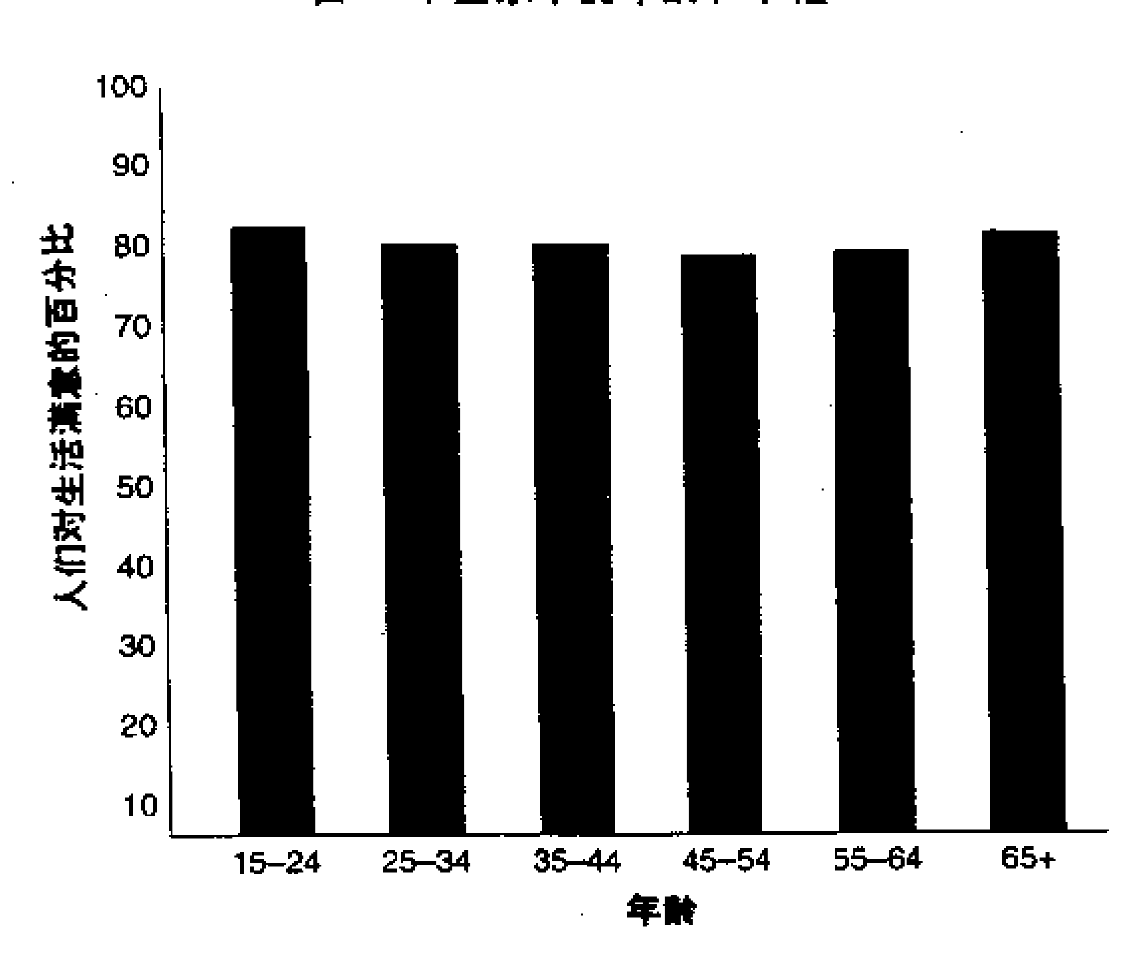
1. 那些研究职业的人,十余年来一直在指出这种变化。参见,罗 萨贝思·坎特(Rosabeth Kanter)在《当巨人学会跳舞:掌握 90 年代的战略、管理和职业的挑战》中,对这一问题所作的探讨。该书由纽约:西蒙 & 舒斯特出版,1989 年。
2. 这种把困难的经历转变成成长的动力的例证,可以从成功的总裁:摩根·麦考尔、麦克·隆巴多和安·莫里森的案例中看到。请见 他们的书:《经历的课程》(The Lessons of Experience),列克星敦,马萨诸塞州。:Lexington Books,1988 年,特别是第四章。

第十章 工作的成功

1. 一开始,许多人特别地以职业为中心。当请他们写出毕业后 32 项对他们的生活来说最重要的的事情时,他们把"达到自己 工作的被认可"是第一位的,"掌握工作所需要的技巧"列在 第二位,"获得老板对自己的尊重"被列在第三位,被最后排列 的六项事情是:"找到伴侣","解决与自己伴侣的难题","精神的和宗教信仰的发展","与社会活动的结合","改换 老板","有一个孩子"。
2. 我寻找过相关模式的其他年龄,但几乎没有找到。在这组中,甚 至在著名的"中年的冲突"阶段,也没有发现普遍的

或有影响力 的东西。他们怎么感觉生活的各个方面的数据也没有 变化得很多或落入明显的模式。当我正要怀疑自己是不是太看重 了一些东西，我在戴维(迈尔的新书中找到了下面的图表：

在 16 个国家中的年龄和幸福



来源：数据来自于罗纳德。英格尔哈特(Ronald Inglehart)在《工业化社会中文化的变迁》(普林斯顿：普林斯顿大学出版社，1990 年。)中对 169776 人的统计。

3. 参见德里克(博克(Derek Bok)的《天才的代价》(The Cost of Talent) 第五章，纽约：自由出版社，19933。

4. 请见格拉夫 S · 克里斯特尔(Graef S. Crystal)优秀的著作——《寻找超越》(In Search of Excess)，纽约：Norton 出版

社，1992年。

5. 在戴维·奥斯本(David Osborne)和特德·盖布勒(Ted Gaebler)在《政府的再造》一书(Reading，Mass.，Addison Wesley，1992年)中所讲的有关政府发生的有用的变化的故事，都可以 用来例证从高高在上的统治集团向灵活易变的网络的变化
6. 来源：世界年鉴 1994年，358页。

第十一章　21世纪的教育

1. 在这里给出的有关劳动力和工资的数据，得自于我的同事：麦克· 詹森(Mike Jensen)。见"现代工业革命和对内部管理体系的挑 战"(《财经杂志》，1993年7月，831—881)中的表1。
2. 参见莱斯特·瑟罗(Lester Thurow)《思维的碰撞》一书(纽约：William Morrow，1992年)中的规定。
3. 《思维的碰撞》一书中，286页，纽约：Warner Books，1992。
4. 见入口统计局的数据。
5. 参见1990年的教育，《幸福》特刊，54页。
6. 参见劳动秘书罗伯特B·赖克(Robert B. Reich)的《联合国的 工作》，纽约：Vintage Books，1992年，第227页。
7. 参见国际教育成就评估联合会《17个国家的科学成就：初步的 报告》，纽约：Pergamon Press，1988年。以及罗伯特·罗思曼 (Robert Rothman)的"在科学上，外国学生超过了美国学生"，《教育周刊》，1987年1月28日，第1页。
8. 见《感谢生活》(Thanking for a living)，纽约：Basic Books ，1992年，第80页。
9. 这些情况第一次受到普遍的注目，是在《一个处于危机中

的国家：教育改革的必要性》一文中，优秀教育国家教育委员会，华盛顿 特区，美国政府印刷部，1983 年。

10. 开初，前总统布什的“2000 年的目标”可以有差异。

11. 小学和中学教育的数据来自《教育统计文摘》，1993。

12. 纽约：Basic Books，1992 年，第 110 页。

13. 这个关于未改进教育的整个的讨论，主要来自《企业文化和经营 业绩》一书，约翰·科特和吉姆·赫斯克特著，纽约：自由 出版社，1992 年。

14. 并不是每一个人都同意这种评价。一个有趣的不同观点，请见 迈伦(利伯曼(Myron Lieberman)的《公共教育：一个意见的分 析》，剑桥，马萨诸塞州：哈佛大学出版社，1993 年。

15.《教育统计文摘》，1992 年，表 31，34 页，和美国教育部—半年纵览，1944—46 年，38 页，表 XX。

16. 参见，莱曼(波特和劳伦斯(麦基宾(Lyman Porter and Lawrence McKibbin)的《教育和发展》，纽约：麦克格罗。希尔出版社。

17.《教育统计文摘》，1992，285、286 页。

18. 华尔街日报，1993 年 1 月 21 日，第 1 页。